

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DOCTORADO EN CIENCIAS ORGANIZACIONALES

COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES
MULTIGENERACIONALES DEL MUNICIPIO LIBERTADOR DEL ESTADO
MÉRIDA

Autora: Lenix Margarita Omaña Guerrero

Tutora: María Auxiliadora Briceño B.

Agosto, 2019.

ÍNDICE

ÍNDICE DE CUADROS.....	iv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	v
INTRODUCCIÓN.....	vi
CAPITULO I EL PROBLEMA.....	8
1.1. Planteamiento del problema.....	8
1.2. Formulación del problema.....	15
1.3. Objetivos de la investigación.....	16
Objetivo general.....	16
Objetivos específicos.....	16
1.4. Justificación.....	17
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	19
2.1. Antecedentes de investigación.....	19
2.2. Bases teóricas.....	28
2.2.1. Empresas Familiares.....	28
2.2.2. La competitividad.....	56
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO.....	65
3.1. Diseño de la Investigación.....	66
3.2. Estrategia de la Investigación.....	67
3.3. Contexto de la Investigación.....	68
3.4. Selección de los casos.....	69
3.5. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.....	70

3.6. Análisis de datos.....	71
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	72

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Definición de empresa familiar.....	29
Cuadro N° 2: Ventajas de la Empresas Familiares.....	41
Cuadro N° 3: Desventajas de la Empresas Familiares.....	42
Cuadro N° 4: Definiciones de competitividad.....	57

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1. Etapas en el desarrollo de los negocios de familia.....	37
Figura N° 2. Ciclo de la vida de las empresas familiares.....	40
Figura N° 3: Modelo de los Tres Círculos.....	44
Figura N° 4 Proceso de Gerencia Estratégica.....	49
Figura N° 5 Las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector.....	60

INTRODUCCIÓN

En el mundo empresarial se encuentra una tipología organizacional denominada Empresa Familiar. Este tipo de organización muestra características particulares que se considera importante conocer, no sólo por su singular estilo gerencial, sino también por la importante participación que este tipo de negocio tiene en la economía de algunos países del mundo.

Existen diversos aspectos que destacan la importancia de las Empresas Familiares y su contribución a la dinámica de la economía mundial, tales como su origen y evolución, su dinámica interna, su participación en el empleo y en la productividad, su tamaño, asociado muchas veces con distintas dimensiones, su número, entre otros aspectos característicos.

En la actualidad, algunas empresas venezolanas muestran características de empresas familiares. Particularmente, en el estado Mérida, puede observarse un comportamiento similar de las empresas propiedad de un grupo familiar, cuya trayectoria resulta ampliamente conocida en el sector empresarial merideño y comúnmente suelen identificarse por la relación del negocio con un apellido.

Sin embargo, no se dispone de suficientes datos documentales o empíricos que evidencien y respalden la importancia de las empresas familiares y su contribución a la economía del estado. En este sentido, se encuentran limitaciones de carácter informativo y dificultad para disponer de datos secundarios confiables y actualizados, relacionados con el sector Empresarial merideño, así como indicadores macroeconómicos regionales y locales que permitan disponer de un marco referencial en este contexto.

De allí la importancia de hacer pequeñas contribuciones investigativas que progresivamente ayuden a construir un marco de referencia del sector empresarial merideño o que puedan animar a investigaciones futuras, a profundizar en el tema.

En consecuencia, esta investigación pretende analizar la Competitividad Empresarial de las Empresas Familiares Multigeneracionales del municipio Libertador del estado Mérida.

Para lograr el propósito antes mencionado, en el capítulo I del presente trabajo se aborda El Problema a investigar, con base en la siguiente estructura: planteamiento del problema, formulación del problema, objetivos tanto el general como los específicos y justificación de la investigación planteada.

En el capítulo II se presentan los antecedentes de la investigación y las bases teóricas en donde se exponen todos los ejes temáticos de la investigación, los más generales son: empresas familiares y competitividad, de los cuales se presentan una serie de antecedentes y definiciones básicas que dan soporte a la investigación.

Por último se presenta el capítulo III contentivo de la metodología de la investigación, estructurado por: el diseño y la estrategia de investigación, el contexto de la misma, la selección de los casos a estudiar, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y por último el análisis de los datos.

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

El mundo de los negocios empresariales está constituido en gran parte por empresas propiedad de familias o empresas dirigidas por ellas, las cuales brindan grandes beneficios a las economías donde operan; sin embargo, la investigación acerca de este tipo de negocios data de hace pocos años. Según Poza (2005), el campo de estudio de las empresas familiares se remonta apenas a 1975, cuando el Dr. León Danco publicó su obra pionera, *A Guide for the Business Owner and His Family*.

Entre las acotaciones que se han hecho sobre éstas empresas, se encuentran comentarios que las señalan como organizaciones sin futuro definido, con estructuras poco profesionales y procesos administrativos obsoletos; no obstante existen grandes, medianas y pequeñas empresas exitosas que han tenido orígenes familiares y que contribuyen a producir entre el 45 % y el 70 % del Producto Interno Bruto (PIB) en la mayoría de los países, según Gaitán y Castro (2001). En países industrializados las empresas familiares alcanzan al 80% de las existentes y en países en vía de desarrollo llegan a un 98% (Poza, 2010).

Gómez (2005), afirma que estudios realizados en los Estados Unidos, muestran que en ese país el 95 % de las empresas son familiares, producen el 50 % del Producto Nacional Bruto (PNB) y dan empleo al 42% de la población activa. Por otra parte, Serna y Suárez (2005) presentan una serie de datos que pueden confirmar la importancia de la participación de las

empresas familiares en las economías de diferentes países del mundo, como es el caso de Chile con el 68% de empresas familiares, Colombia con un 65%, España con un 71% e Italia con un 99% de empresas de este tipo.

Según lo anterior, una forma de medir la importancia económica de la empresa familiar en el mundo empresarial es considerando su número y contribución al Producto Interno Bruto (PIB); otra manera de valorar la importancia en la economía de los países donde operan es a través de la contribución al empleo y según sus ingresos anuales. Así lo señala la firma Family Council Consulting International Group (FCCIG) en su estudio sobre las características de las empresas familiares en Venezuela realizado en el 2007, en el que se estudiaron 31 empresas, observó que el 65% tenía contratados más de 100 empleados y el 39% tenía ingresos anuales superiores a 100.000 millones de bolívares, lo que da una muestra de lo importante que son las empresas familiares en la economía de Venezuela.

Frente a las realidades citadas, se evidencia la importancia del estudio, análisis y comprensión de las empresas familiares, por lo que se considera conveniente establecer claramente lo que se entiende por empresa familiar y a grandes rasgos identificar las características propias de ellas. De forma particular, para esta investigación interesa conocer cómo se define una empresa familiar *multigeneracional* (Gallo, 2011).

En este sentido, en primer lugar Gallo (1995) define la empresa familiar, como aquella en la que a lo sumo dos familias poseen más del 50% de la propiedad de la empresa, existen miembros de la familia ocupando la mayoría de los cargos directivos y/o ejecutivos en la empresa y los miembros de la familia consideran que esa empresa va a ser transferida a las siguientes generaciones. En este mismo orden de ideas, para Cabrera (1998) la empresa familiar:

Es aquella empresa cuya propiedad está en manos de una familia que tiene la intención de que las relaciones intraorganizativas de propiedad y control directivo estén basadas en lazos familiares y en donde se ha producido, se está produciendo o se prevé que se va a producir en el futuro, una transferencia de la empresa a un miembro de la siguiente generación de esa familia (p. 26).

Se pueden observar en consecuencia, la existencia de tres aspectos considerados en la mayoría de las definiciones sobre empresas familiares, que sirven para delimitarlas, los cuales son: propiedad, dirección y continuidad. Gallo (1995), da una definición de cada uno de estos tres aspectos, a saber:

- a) La propiedad y control sobre la empresa, en relación con este aspecto, puede citarse el porcentaje de participación en el capital perteneciente a una familia.
- b) El poder que la familia ejerce sobre la empresa, normalmente por el trabajo desempeñado por algunos de los miembros de la familia, es decir, la realización de funciones de alta gerencia en la empresa, específicamente la dirección general.
- c) La intención de transferir la empresa a generaciones venideras, es decir mantener en el futuro la participación de la familia en la empresa.

Así mismo, es relevante establecer claramente lo que caracteriza a una empresa familiar *multigeneracional*, en la que en alguna etapa del ciclo de vida de la empresa coinciden dos o más generaciones, Gallo (2011) opina que existen empresas que logran prolongar durante un largo período su condición de familiares, incorporando con éxito a miembros de las siguientes generaciones de la familia por lo que a estos negocios el autor los denomina empresas familiares *multigeneracionales*.

Por ello la permanencia del negocio a través de las diferentes generaciones de la familia es un factor a veces más importante que los problemas de orden financiero. En consecuencia, la antigüedad y permanencia, factores característicos que definen la trayectoria de las empresas familiares, pueden ser estudiadas a través de la evolución generacional, lo cual puede entenderse mejor observando las etapas del ciclo de vida de estos negocios.

Dentro de los primeros trabajos acerca del estudio de las etapas del ciclo de vida de los negocios de familia se encuentran los estudios realizados por Gersick & otros (1997). Más adelante otros estudios como el de Martínez (2010), han presentado una explicación más detallada de los ciclos de inicio del negocio, expansión y formalización y madurez, propuestos originalmente por Gersick & otros (1997).

Según Martínez (2010), en la etapa de inicio del negocio es difícil la supervivencia, aproximadamente el 40% de los negocios de familia no logran superar los cinco primeros años de vida, las empresas que logran sobrevivir a esta etapa, pasan a una segunda que se reconoce como expansión y formalización; en ella la empresa va más allá del ámbito local, desarrollando el negocio, abriendo sucursales, aumentando las ventas y profesionalizando sus actividades. Las empresas que superan con éxito esta etapa pasan al ciclo de madurez que se caracteriza por ser un periodo de consolidación que requiere más recursos y coordinación.

Expresa Gallo (2011) que la maduración del negocio se presenta varias veces en el ciclo de vida de una empresa familiar *multigeneracional*. La primera vez que sucede, poco tiempo antes de pasar la frontera de la sucesión, coincide con el hecho de que la organización de la empresa está formada por directivos que en comparación con etapas anteriores, ya tienen

edades avanzadas, y el fundador tiene unas motivaciones diferentes a las que tenía años atrás, producto de la edad. A esta situación se le denomina *triple coincidencia* (Gallo, 2011, p. 128). Para pasar a la etapa de revitalización estratégica se requiere que la persona en transición al poder o que asumirá la sucesión, esté a favor del cambio y adaptación.

Por ello las empresas familiares *multigeneracionales* han despertado en los estudiosos del tema, el interés por el conocimiento de sus patrones de conducta y desempeño.

En este sentido, existen aspectos que constituyen muestras del desempeño de los negocios de familia respecto a otro tipo de empresas y que representan rasgos diferenciadores de su conducta gerencial. Estos aspectos pueden resultar algunas veces obstáculos para que tal desempeño sea favorable, entre ellos se encuentran los citados por autores como Leach (1993), Giménez (2002), Casillas et al. (2005), Serna y Suárez (2005), quienes señalan los siguientes: poca planificación frente a los procesos de sucesión, resistencia al cambio estructural, escasa profesionalización, conducta conservadora frente al financiamiento, baja propensión al riesgo y a la internacionalización, entre otros.

Sin embargo, se entiende que para toda organización es de suma importancia ser competitivo y apostar por el éxito y la supervivencia en el mundo de los negocios. De acuerdo con Miller & Breton-Miller (2006), algunas de las características diferenciadoras favorables de este tipo de organizaciones y que contribuyen al logro de su competitividad son las siguientes: compromiso de la familia propietaria, deseo de preservar el negocio para las futuras generaciones (por lo que sus proyecciones son a largo plazo), se toman decisiones de una manera rápida (por ser empresas flexibles), unidad familiar y empresarial, confianza familiar, buena

comunicación y lealtad a la compañía, confianza hacia los clientes y proveedores (por su larga implantación en el mercado), servicio al cliente personalizado, rápido y *know how* único.

Por estas razones, en esta investigación se considera que mejorando los primeros aspectos característicos menos favorables y potenciando los segundos más favorables, probablemente se le confiera a las empresas familiares en estudio ventajas competitivas para su consolidación, estabilidad, éxito gerencial y permanencia *multigeneracional* en el mercado.

Lo cual requerirá la mayoría de las veces cambios o mejoras gerenciales y organizativas en el funcionamiento de las empresas familiares. Estos están denominados por Porter (1990b) *arreglos organizativos* y Alburquerque (2003) por su parte, los denomina *actuaciones realizadas en el interior de las empresas*.

Según este último autor, estos aspectos están relacionados con la gestión empresarial los cuales se encuentran vinculados con factores tanto en el interior de la empresa, como de éste hacia afuera. Estas interrelaciones son necesarias, como condición previa para el logro del tránsito entre las ventajas comparativas de carácter estático hacia las *ventajas competitivas de carácter dinámico*. Lo que Alburquerque (2003) denomina ventajas competitivas de carácter dinámico, Muñoz & otros (2013) las llaman *capacidades dinámicas innovadoras*.

Muñoz & otros (2013) señalan que tales aspectos contribuyen en lo siguiente:

Las capacidades dinámicas innovadoras proveen a la organización de herramientas de mejora, superación y crecimiento mediante cambios que mejoran los procesos o productos, incluyendo tanto

los sistemas como los recursos empresariales, hecho que convierte a la capacidad innovadora en un potencial interno para generar nuevas ideas, identificar oportunidades comerciales y de mercado para apalancar los recursos y capacidades existentes en una organización (p. 32).

En vista de lo anterior, las ventajas competitivas constituyen una serie de características diferenciadoras con las que cuenta una empresa que mejora su posición respecto a sus competidores y permiten que los compradores perciban el valor agregado por éstas. En este orden de ideas Porter (2002), afirma que la ventaja competitiva proviene esencialmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes.

La competitividad puede definirse como aquello que diferencia a una organización de otra en cuanto a su éxito en el mercado. En este sentido, Porter (1987) señala que la competitividad es la capacidad de una organización para producir y mercadear productos y/o servicios en mejores condiciones de costo, precio, calidad y oportunidad que sus rivales.

En el ámbito gerencial la competitividad es un tema suficientemente documentado y que ha sido muy utilizado durante las últimas décadas. Al respecto afirma Camisón (2014) que el auge del concepto responde a profundas inquietudes sobre el cambio del entorno de referencia de los agentes económicos y sociales. Así mismo, es importante resaltar el entorno altamente competitivo y cambiante que exige a las organizaciones reinventarse día a día para estar a la altura de las circunstancias y asegurar la permanencia en el tiempo de las mismas.

De este modo, Camisón (1997) presenta una conceptualización de competitividad a nivel de organizaciones y afirma lo siguiente:

La capacidad de una empresa para a través de una gestión eficiente de una cierta combinación de recursos disponibles (internos y externos a la organización) y del desarrollo de determinadas estrategias, configurar una oferta de productos que resulte atractiva para una cuota significativa del mercado, y le permita, en rivalidad con otras empresas dentro de mercados abiertos, desarrollar una ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo y le haga capaz de alcanzar una posición competitiva favorable, por mantener y aumentar su participación en el mercado al tiempo que lograr unos resultados financieros superiores y un crecimiento satisfactorio de las rentas generadas, sin necesidad de recurrir a una remuneración anormalmente baja de los factores de producción (p. 80).

1.2. Formulación del problema

Según lo antes expuesto, existe un tipo de empresa a la que se le denomina empresa familiar con una serie de características que las identifican claramente. Este tipo de organización coexiste con las empresas que no presentan características de familiares, mostrando algunos rasgos que las diferencian entre sí. De igual manera, se puede decir que las empresas familiares son numerosas en comparación con las no familiares en la mayoría de los países del mundo. Las empresas de Venezuela y particularmente, las de Mérida no escapan a esta realidad. Considerando las particularidades de las empresas venezolanas y dentro de éstas, las particularidades de las empresas merideñas, resulta de interés en el ámbito de estudio del sector empresarial, analizar los aspectos característicos de las empresas familiares *multigeneracionales* y determinar si estos constituyen factores para su competitividad empresarial, dada la importancia de estos negocios en las economías de los países y regiones del mundo donde operan.

En consecuencia, el objetivo de la presente investigación es el estudio de los aspectos característicos de la empresa familiar *multigeneracional* desde el

marco de la competitividad y las características propias de las mismas que las diferencian del resto de las organizaciones, por lo que se tratará de establecer que tan diferenciadoras son estas características y su influencia en el modelo de desarrollo competitivo de las mismas, para lo cual se plantean las siguientes interrogantes:

- a) ¿Cuáles son los aspectos más relevantes que caracterizan a las empresas familiares multigeneracionales y cómo estas características se convierten en factores que pueden contribuir al alcance de su competitividad empresarial?
- b) ¿Cómo es el desempeño de las Empresas Familiares multigeneracionales en su gestión y competitividad empresarial.
- c) ¿Cuáles son los factores que caracterizan a una empresa competitiva?
- d) ¿Son los aspectos más favorables y los menos favorables de las Empresas Familiares multigeneracionales factores determinantes de su competitividad empresarial?

1.3. Objetivos de la investigación

Objetivo General

Analizar la competitividad empresarial de las empresas familiares multigeneracionales del municipio Libertador del estado Mérida.

Objetivos Específicos

1. Realizar una revisión previa de la literatura relacionada con gestión de empresas familiares y la competitividad empresarial.

2. Determinar los aspectos característicos de las empresas familiares multigeneracionales del municipio Libertador del estado Mérida, como factores para su competitividad empresarial.
3. Diagnosticar el desempeño de las empresas familiares multigeneracionales en su gestión y competitividad empresarial.
4. Generar un constructo teórico que reúna todos los componentes de la competitividad empresarial de las empresas familiares multigeneracionales.

1.4. Justificación

La importancia económica de los negocios de familias en el mundo empresarial es evidente, si se considera su número y contribución al Producto Interno Bruto (PIB); otra manera de valorar la importancia en la economía de los países donde operan es a través de la contribución al empleo y según sus ingresos anuales.

A pesar de que las empresas familiares datan de mucho tiempo atrás y que aún hoy en día constituyen la mayoría de las organizaciones del mundo empresarial, son pocas las investigaciones que existen acerca de ellas, resultando interesante ahondar en su estudio y tratar de discernir qué las hace tan exitosas a unas y no tanto a otras, así como determinar qué factores influyen primordialmente en el desarrollo de su competitividad y desempeño exitoso.

Por lo antes expuesto, se espera que el estudio de los aspectos característicos de la empresa familiar multigeneracional desde el marco de la competitividad y las características propias de las mismas que las diferencian

del resto de las organizaciones existentes en el mercado que se realizará en la presente investigación, pueda contribuir a conocer y determinar cuáles son esas diferencias significativas y sí ciertamente contribuyen al éxito de las mismas.

Según los resultados obtenidos, la investigación puede aportar sugerencias pertinentes para el mejoramiento de la gerencia de las empresas familiares, contribuir al mejoramiento del desempeño de las mismas, al determinar un desarrollo de competitividad acorde al tipo de empresa obteniendo lo mejor de su condición especial de familiar; puede a su vez contribuir con el desarrollo económico de la localidad y servir como apoyo a futuras investigaciones. La presente investigación se enmarca dentro de la Línea de Investigación Dinámica organizacional, específicamente en la sublínea Competitividad Organizacional en la Economía Global del doctorado en Ciencias Organizacionales de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Los Andes.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

Como ya se ha mencionado, la empresa familiar juega un rol predominante en la economía de los países del mundo, su importancia es un hecho que difícilmente se puede poner en duda, es por ello que se considera relevante presentar una serie de investigaciones concluidas, que dan cuenta de experiencias previas y que sirven de referencia a la presente investigación. De igual forma se presentan una serie de investigaciones previas ya realizadas acerca de la competitividad conocida como la capacidad, habilidad o destreza de una organización pública o privada, con fines de lucro o no, de sostener sistemáticamente sus ventajas competitivas que le permitan alcanzar, mantener y optimizar una determinada posición en el entorno socioeconómico. En este sentido, a continuación se presentan los antecedentes de referencia y las bases teóricas que darán soporte a la presente investigación correspondiente a los ejes temáticos de la investigación: “empresa familiar” y “competitividad”.

2.1. Antecedentes de la investigación

Solano (2017), presentó una tesis para optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas intitulada “La sucesión y su relación con la continuidad en las empresas familiares en la ciudad de Cuenca”, investigación realizada en Lima-Perú, específicamente en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, teniendo la misma como objetivo general el establecer en qué medida la sucesión influye en la continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Cuenca-Ecuador. Con respecto a la metodología utilizada se puede

comentar que se encuadra dentro de los diseños no-experimentales, específicamente porque el estudio sobre las empresa familiares se realizó sin la manipulación intencionada de las variables descritas, tuvo carácter empírico porque se basó en un estudio experiencial de las empresas familiares y debido al propósito de la investigación el cual es analizar un fenómeno particular para explicarlo en el ambiente donde se presenta y dar a conocer el reporte correspondiente el estudio es explicativo. Las conclusiones a las que llegó con su investigación se resumen a continuación:

- a) La sucesión influye de manera directa y significativa en la continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Cuenca-Ecuador,
- b) El relevo y transferencia influye de manera directa y significativa en la continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Cuenca-Ecuador,
- c) La profesionalización de la empresa influye de manera directa y significativa en la continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Cuenca-Ecuador,
- d) La formación del sucesor influye de manera directa y significativa en la continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Cuenca-Ecuador.

Finalmente se observa que la investigación presentada por Solano es de gran relevancia para la investigación que se está iniciando, puesto que tanto la sucesión como la continuidad son características muy importantes de toda empresa familiar que pretenda ser multigeneracional y perdurar en el tiempo de manera exitosa.

Lucero (2017), constituye una investigación de relevancia para el presente estudio, la cual está intitulada “El protocolo familiar como herramienta de gestión de la familia empresaria”, realizada como requisito para optar al título de doctor en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Católica de Argentina. El objetivo general planteado contempla identificar y comprobar cuáles son las acciones dentro del protocolo familiar que contribuyen a las buenas prácticas en la gestión de la familia empresaria propiciando la

continuidad de la empresa familiar, siguiendo para su logro inicialmente una investigación exploratoria, no probabilística. La técnica de muestro usada fue de tipo casual. Concluyendo que el protocolo familiar contribuye a la gestión de la empresa familiar y la familia empresaria aportando a su proyección en el tiempo. El estudio presentado por Lucero y a la conclusión a la que llega con la misma puede significar una guía para la presente investigación, la cual dentro de sus objetivos pretende diagnosticar la gestión de las empresas familiares multigeneracionales.

Jimeno (2016), presentó una investigación considerada para conformar los antecedentes del presente anteproyecto, es una tesis doctoral realizada por para optar al grado de doctor por la Universidad de Valladolid, la cual está intitulada “Influencia de la composición demográfica del consejo de administración de empresas familiares de mediana dimensión en el perfil económico-financiero. Análisis a través de ratios contables”, investigación que fue elaborada en España. La investigación se propuso analizar si la composición demográfica del consejo de administración de una empresa familiar supone algún impacto sobre la rentabilidad que obtiene o sobre la eficiencia que consigue, así como si se corresponde con algún tipo de condicionamiento para sus decisiones de estructura financiera, endeudamiento o mantenimiento de niveles de liquidez. En cuanto a la metodología a la que se recurrió para llevar a cabo los contrastes de hipótesis se apoyó en la aplicación de técnicas estadísticas univariantes y multivariantes.

Según los resultados obtenidos en la investigación el autor concluyó que la diversidad en la composición de los consejos de administración de las empresas familiares no contribuye de forma significativa a llegar recursos a la firma o a conseguir vínculos relacionales que, finalmente, se pueden traducir en ventajas que se reflejen contablemente en su rentabilidad o eficiencia. Por

el contrario, una mayor participación de mujeres en el consejo y el consiguiente incremento en la diversidad que supone parecen corresponderse con unos mayores niveles de solvencia de la firma, lo que encaja con las propuestas de las teorías del liderazgo prototípico femenino y permite una mejor alineación con el conservadurismo financiero de las empresas familiares. Asimismo, al contemplar esa relación entre diversidad y perfil económico-financiero, se hace preciso atender a la influencia contingente asociada al sector de actividad de pertenencia. Se considera que la tesis consultada contribuirá al desarrollo de la investigación emprendida debido a que presenta un bloque muy importante de marco teórico referido específicamente a las empresas familiares.

Moreno (2015), expone una investigación como tesis doctoral intitulada “Las buenas prácticas de gobierno corporativo en las empresas familiares y su impacto en la rentabilidad y la riqueza socioemocional”, en la Universidad Autónoma de Barcelona España, en la investigación el objetivo principal planteado, es determinar el impacto que tiene la implementación de las buenas prácticas de gobierno corporativo en las estructuras de gobierno de la empresa familiar, en sus dimensiones de familia, propiedad y empresa sobre el desempeño en sus niveles económicos y socioemocional de la familia.

El estudio estuvo enmarcado en una metodología cualitativa-interpretativa, que según el autor le permitió la observación de la realidad en la experiencia vivencial y la búsqueda del significado, de igual forma combinó los ensayos de pensamiento y de inducción, la creación de teoría y las pruebas, así como la continuidad y la novedad. El autor resalta que ante la no existencia de estudios previos sobre la relación del proceso dinámico entre las buenas prácticas de gobierno corporativo y el desempeño económico de la empresa y la riqueza socioemocional de la familia seleccionó el Estudio de Casos

como método para abordar la investigación de cuatro (4) empresas familiares con trayectoria y reconocimiento en la Región Caribe colombiana, a nivel nacional e internacional.

Los resultados a los que llegó el autor de la investigación expuesta fueron presentados de acuerdo a cada una de las dimensiones de la empresa familiar, a saber: a) estructura de gobierno de la familia, donde los hallazgos indicaron que el protocolo de familia no es un indicador confiable, pues el mismo no incide directamente con los resultados empresariales. En el caso de la Asamblea de Familia y el Consejo de Familia logró determinar que ayudan a incrementar y consolidar las relaciones entre todos los miembros de la familia, b) estructura de gobierno de la propiedad, uno de los aspectos identificado y considerado importante es el dominio de los miembros de la familia en la propiedad, el control y la administración de la empresa y c) estructura de gobierno de la empresa, en donde la evidencia muestra que la rentabilidad de la empresa no tiene relación directa con la implementación de una Junta Directiva como buena práctica de gobierno corporativo, porque muchas de las empresas solo la utilizan con fines de legalizar decisiones ya tomadas y en otros casos, para cumplir con los requisitos de Ley.

La utilidad del trabajo presentado para la investigación en curso se evidencia por estar directamente relacionado con un eje temático de la misma y además presenta algunas formas de medida del desempeño de las empresas familiares en algunos aspectos.

Briceño (2015), es autora de la investigación consultada que resulta pertinente y de importancia presentar es la tesis doctoral de intitulada “La Empresa Familiar como factor clave para el desarrollo local del Estado Mérida” de la Universidad de La Laguna – España, como objetivo general se planteó analizar la gestión de la Empresa Familiar y su papel dentro del

ámbito local del estado Mérida (Venezuela) 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, lo cual le servirá de apoyo para lograr su inserción en los procesos de cambio y contribuirá a la Empresa familiar en un factor clave para el desarrollo del Estado. La metodología utilizada para la investigación fue la investigación cuantitativa a través de los análisis estadísticos multivariantes complementando con un análisis cualitativo de los resultados a través de la matriz FODA, se la misma manera se aplicó una investigación descriptiva. Como resultado de la investigación la autora afirma que a pesar de que existen factores desfavorables para las Empresas Familiares estudiadas, que pueden representar un obstáculo para mejorar el rol que desempeña este tipo de negocios a través de su gestión empresarial, es imperativo y estratégico conocer estos factores; esto permite gestionarlos a favor de las empresas y, de forma extensiva, a favor del territorio y de su gente. A su vez que de acuerdo a los resultados, se debe considerar que algunas veces haciendo cosas simples y de bajo coste, todos los factores negativos se podrían transformar en ventajas comparativas para el éxito.

Leal (2015), presenta una tesis doctoral intitulada “Hacia un análisis integral de la competitividad territorial: el caso del estado de Querétaro, México” de la Universidad de Deusto, ubicada en Bizkaia, España. El objetivo de esta investigación formulado por la autora es primero identificar a partir de la literatura, un modelo regional de competitividad más amplio que permita incorporar en el análisis al elemento humano y luego, desarrollar una metodología y una aplicación para reinterpretarlo al contexto del estado de Querétaro, México, enmarcando simultáneamente a ambos conceptos. Para llevar a cabo esta investigación utilizó tanto métodos cualitativos como cuantitativos. Eligió dichas técnicas por ser las más adecuadas para los fines que persiguió. Para conocer los determinantes de la competitividad del estado de Querétaro, utilizó como punto de partida el modelo de Gardiner,

para complementarlo y adaptarlo al caso del territorio de estudio, realizó 10 entrevistas a profundidad con líderes de opinión tanto del sector público como del sector privado quienes también aportaron información para determinar los elementos que pueden frenar la competitividad y sobre cómo la competitividad puede mejorar o deteriorar el bienestar de los ciudadanos. Las fuentes de competitividad identificadas se validaron a través de una encuesta que fue enviada por correo electrónico a un grupo de empresas del estado, de las que se tiene registro y se dispone de información de contacto a través del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas.

La autora pudo concluir que la competitividad tiene efectos positivos pero también negativos sobre el bienestar y que la relación entre ambos elementos no va en una sola dirección. Por un lado, si se compara la infraestructura, los servicios, la oferta educativa a todos los niveles con la que existía hace 20 años, indudablemente ésta ha crecido. Sin embargo, el estado está empezando a dar signos de las consecuencias negativas asociadas con el crecimiento como lo es la inseguridad pública y la falta de infraestructura. A pesar de todo, la buena noticia es que ni el gobierno ni las empresas ignoran dos asuntos medulares. Primero, el hecho de que la competitividad y el bienestar deben conseguirse simultáneamente, intentando promover la productividad de las empresas sin afectar al bienestar de sus habitantes y segundo, que no hay nadie mejor que los ciudadanos para definir las metas de bienestar del estado de Querétaro.

La investigación presentada se considera pertinente para la presente tesis puesto que la misma incorpora el elemento humano y subjetivo que implica el bienestar y al análisis de la competitividad territorial, con una metodología que analiza simultáneamente ambos conceptos a partir de grupos focales, entrevistas con líderes de opinión y cuestionarios a empresas.

Moreno (2015), presenta una investigación como tesis doctoral intitulada “Estrategias competitivas de las empresas del sector de la energía eólica en España” de la Universidad Nacional De Educación A Distancia (UNED) de Madrid, España. Los objetivos de la investigación planteados fueron: realizar un análisis de las estrategias competitivas de las empresas del sector de la energía eólica en España en el último decenio (en el que España ha ocupado una clara posición entre los líderes mundiales, tanto en desarrollo tecnológico como en producción energética), y formular una propuesta sobre las estrategias competitivas para los próximos años. Identificar los elementos claves del sector energético en España relacionado con la generación de energías renovables y específicamente la energía eólica, evaluarla respecto a energías convencionales, identificar sus ventajas y posición competitiva, así como establecer estrategias que permitan su desarrollo.

La elaboración de la tesis se realiza mediante la aplicación de una metodología analítica que permitió estudiar las estrategias competitivas de las empresas del sector de la energía eólica en España en el último decenio, en concreto y entre otras cuestiones, la competencia, la eficiencia tecnológica, la rentabilidad de las inversiones, los costes, los incentivos, la posibilidad de alcanzar la paridad de red y la implantación del autoconsumo, y adicionalmente, teniendo en cuenta los resultados obtenidos, se formula una propuesta relativa a futuras estrategias competitivas de las empresas del sector de la energía eólica. La tesis presentada contiene un marco conceptual interesante que podría servir de apoyo a la investigación en curso.

Rojas (2014), se presenta esta investigación como último antecedente considerado, la cual fue elaborada en Málaga – España 2014, específicamente en la Universidad de Málaga la cual está intitulada “La profesionalización de las nuevas generaciones en la empresa familiar”, cuyo

objetivo general es elaborar el perfil de vinculación de las nuevas generaciones, que están por profesionalizarse, hijos de empresas familiares (HPEF) y que cursan los últimos semestres en la Universidad de los Llanos Ezequiel Zamora (UNELLEZ), a fin de identificar las características y los rasgos que promueven su vinculación a ella. El modelo metodológico seguido en la investigación consistió en la realización de una revisión de la literatura versada en el tema, así como revistas especializadas, conversaciones con los estudiantes hijos de empresarios de empresas familiares y con algunos investigadores de esta temática, la formulación de hipótesis que orientan la investigación empírica, el diseño un modelo que orienta el análisis del objeto de estudio representado en un mapa de variables, la elaboración los instrumentos de recolección de datos a partir del mapa de la variable o mapa conceptual, la definición de parámetros estadísticos pertinentes que permitieron la construcción de un baremo para contrastar hipótesis y a partir de la información recabada y analizada se construyeron los cuadros y gráficos. En resumen la investigación tiene las características de un estudio exploratorio y descriptivo, que proporcionaron los primeros elementos esenciales para aproximarse con mejor confianza al objeto de estudio.

Los resultados fueron presentados de acuerdo a los objetivos específicos planteados y en síntesis la vinculación fue conceptualizada como: el sentimiento de pertenencia de los HPEF que los motiva a tomar la decisión de permanencia o no en la empresa familiar, y esta pertenencia está representada, por el compromiso, la lealtad y la intención resultante. En la medida que esto sea más fuerte mayor será el vínculo. De igual forma que las anteriores investigaciones presentadas, esta se relaciona directa con un eje temático del trabajo en curso, lo cual facilita información relevante del mismo.

Con respecto a los antecedentes presentados se pretende constituyan un apoyo a la investigación que se encuentra en proceso, tanto por las diversas perspectivas con las que se tratan los aspectos acerca de las empresas familiares como de las metodologías y métodos utilizados para el logro de los propósitos planteados.

2.2. Bases Teóricas

El marco teórico de referencia constituye una vista global del conocimiento previo existente acerca del o los temas a investigar, de allí su relevancia puesto que con esta revisión se tiene un panorama de que se ha investigado hasta ese momento y cuáles serían las brechas por cubrir del tema en cuestión, adicional a lo expuesto, Méndez (2001), expone que el marco referencial permite en primer lugar, ubicar el tema objeto de investigación dentro del conjunto de teorías existente y además constituye una descripción detallada de cada uno de los elementos de la teoría que serán directamente utilizados en el desarrollo de la investigación. Atendiendo a la importancia de este apartado, a continuación se presenta el marco teórico referencial de los ejes temáticos que constituyen la presente investigación.

2.2.1. Empresas Familiares

Definición de las Empresas Familiares

La definición de empresa familiar ha sido uno de los aspectos sobre los que más se ha escrito y es posible encontrar en la literatura una amplia gama de definiciones y concepciones de la misma (Casillas et al., 2005).

Es importante establecer claramente lo que se entiende por empresa familiar y a grandes rasgos, establecer las características propias de ellas. Son

muchos los autores que han escrito sobre empresas familiares y han dado su propia definición. En el cuadro N° 1 puede apreciarse una recopilación de definiciones formuladas por algunos autores consultados.

Cuadro N° 1: Definiciones de Empresas Familiares

AUTOR	DEFINICIÓN	ASPECTOS DIFERENCIADORES
Barroso (2014, p. 102)	[...] todas las definiciones sobre empresa familiar tienen al menos alguna de las siguientes dimensiones: implicación familiar del negocio percibido como Empresa Familiar, mayoría de la propiedad de acciones en manos de miembros de la familia, administración del negocio por al menos un miembro del grupo familiar dueño de la empresa, o una transición intrageneracional de la propiedad.	Propiedad, dirección continuidad
Molina (2014, pp. 150-151)	Se ha señalado que el carácter familiar de la empresa implica un comportamiento en las personas que dirigen, poseen y/o gobiernan la compañía con la pretensión de moldear y perseguir la visión de grupo dominante familiar (que se configura como un grupo de poder capaz de controlar los recursos de la empresa) unido a la intención de mantener la empresa en el tiempo [...] elementos distintivos: propiedad de la familia sobre la empresa o sus bienes, influencia que la familia ejerce sobre la empresa (cultural, laboral, administrativa, financiera, etc.), deseo de continuar la empresa en las futuras generaciones (y la posible incorporación de los herederos a la empresa).	Propiedad, dirección, continuidad
Sierra & Benítez (2014, p. 105)	Para que una empresa sea considerada de tipo Familiar se debe tener en cuenta lo siguiente: i) El que una familia o incluso varias cuenten con más del de la mitad de las acciones del negocio de tal forma que tenga la autoridad de tomar decisiones. ii) El que la familia se encuentre sumamente involucrada en la gestión, organización y administración del negocio. iii) El que la familia tenga la vocación de continuidad, es decir que tenga un plan de sucesión y relevo generacional. iv) El que la familia actúe como guardián de las riquezas generadas, es decir, capital financiero y activos intangibles en cada generación.	Propiedad, dirección, continuidad
Sharma, Chrisman & Gersick (2012, p. 7)	En la literatura destacan dos aproximaciones para definir Empresa Familiar y distinguirla de otro tipo de organizaciones. La primera tiene que ver con la naturaleza y el grado de implicación de la familia en la empresa. La segunda se refiere a la implicación de la familia en la empresa, pero también a las aspiraciones que tiene la familia (deseo de mantener el control de la empresa), combinación que origina un comportamiento	Propiedad, dirección, continuidad

	y unos resultados determinados en la Empresa Familiar.	
Martínez (2010)	Afirma que cuanto más estén presentes las tres características propias de las empresas familiares, más auténticamente familiares serán este tipo de negocio, las características nombradas por el autor son: a) la propiedad controlada por una familia, b) el negocio es dirigido por algunos miembros de la familia, casi siempre los dueños o sus hijos y c) deseo de perpetuar en el tiempo la obra del fundador.	Propiedad, dirección y continuidad
Urey (2008, p. 16)	"Una empresa familiar es aquella cuyos propietarios son los mismos que la dirigen, es decir, la cultura de la empresa es reflejo de la cultura de la familia"	Propiedad, dirección
Velez; Holguin; De La Hoz; Duran; Gutierrez (2008, p. 7)	"La empresa familiar es aquella en la cual las personas de una o más familias ligadas por vínculos de parentesco poseen la suficiente propiedad accionaria de la empresa, el control de las decisiones y aplican un modelo de gestión interdependiente con el proceso de sucesión"	Propiedad, dirección, continuidad
Smith (2007, p. 11)	Se utilizan tres criterios básicos para identificar cuando una empresa es Empresa Familiar: la percepción de Empresa Familiar por parte de los miembros de un grupo con parentesco emocional, que la empresa esté gestionada por algún miembro de la unidad familiar y que una familia posea más del 50% de las acciones de la empresa.	Propiedad, dirección
García-Borbolla, Herrera, Sánchez y Suárez (2006, p. 15)	Definen la empresa familiar como aquellas organizaciones donde la propiedad y control están, de forma mayoritaria, es decir, más del 50%, en manos de la familia.	Propiedad, dirección
Poza (2005)	Las características siguientes definen la esencia de lo que distingue a las empresas familiares: 1. La presencia de la familia. 2. El sueño del propietario de mantener el negocio en la familia (objetivo de continuidad). 3. La coincidencia de familia, dirección y propiedad. 4. La ventaja competitiva derivada de la interacción de la familia, la dirección y la propiedad, sobre todo cuando la unidad familiar es sólida.	Propiedad, dirección, continuidad
Serna y Suárez (2005)	Las empresas familiares son organizaciones económicas (consideradas independientemente de su persona jurídica), donde su propiedad, control y dirección descansan en un determinado núcleo familiar con vocación de ser transmitida a otras generaciones.	Propiedad, dirección, continuidad
Kajihara (2004)	Una empresa familiar es aquella que cumple con dos requisitos fundamentales: en cuanto a la propiedad, todas o al menos la parte proporcional que permita mantener el control de la organización deben pertenecer a dos o más miembros de una familia; y en segundo lugar, sin restarle importancia, la empresa familiar es aquella en la que al menos dos de los miembros de la familia están involucrados en el funcionamiento de la misma.	Propiedad, dirección

Neubauer y Lank (2003)	Presentan un análisis del concepto de empresa familiar según distintos autores, y concluyen que éste puede variar según los siguientes aspectos: el porcentaje de propiedad asumida por la familia, la obligación de que asuma funciones ejecutivas, el número de generaciones que deben haber sido propietarias de la empresa, el número de familias que intervienen en la misma, el que la familia controle la empresa, quién sea el que defina la empresa como familiar, el tamaño de la empresa y el que la sucesión haya comenzado.	Propiedad, dirección, continuidad
Cabrera (1998, p. 26)	Es aquella empresa cuya propiedad está en manos de una familia que tiene la intención de que las relaciones intraorganizativas de propiedad y control directivo estén basadas en lazos familiares y en donde se ha producido, se está produciendo o se prevé que se va a producir en el futuro, una transferencia de la empresa a un miembro de la siguiente generación de esa familia.	Propiedad, dirección, continuidad
Lambing y Kuehl (1998)	Los negocios familiares son aquellos cuya administración, dirección y control está en manos de un empresario y otros miembros de la familia.	Propiedad y dirección
Westhead y Cowling (1998).	Efectúan una aproximación a la definición de firmas familiares no cotizadas, estableciendo siete posibilidades que se basan en la combinación de cuatro criterios operativos: (1) la influencia de la familia sobre la dirección estratégica de la firma; (2) la intención de la familia de conservar el control; (3) la conducta distintiva de la firma inherente a su carácter familiar; y (4) los elementos y recursos intangibles diferenciales que surgen de la superposición del plano familiar y del ámbito de los negocios.	Propiedad y dirección
Sharma et al (1997).	Una empresa se considera como familiar en el caso de que la propiedad y gestión se concentren en una unidad familiar, y los miembros de la familia se esfuercen por conseguir y/o mantener una relación con la organización que se fundamenta en la conciencia de la vinculación familiar.	Propiedad, dirección y continuidad
Gallo (1995)	La empresa familiar, es aquella en la que una o dos familias poseen más del 50% de la propiedad de la empresa, existen miembros de la familia ocupando cargos directivos y/o ejecutivos en la empresa y los miembros de la familia consideran que esa empresa va a ser transferida a las siguientes generaciones.	Propiedad, dirección, continuidad
Litz (1995).	Considera que una empresa es familiar en el momento en el que propiedad y dirección recaen en una familia en la que sus miembros pretenden preservar la relación del negocio con el grupo familiar en el transcurso del tiempo.	Propiedad, dirección y continuidad
Rosenblatt, De Mik, Andreson y Johnson (1994)	Definen la empresa familiar como cualquier negocio en el cual la mayoría de la propiedad y del control se encuentran en manos de una familia, y en el que dos o más miembros familiares están implicados en los negocios de la empresa.	Propiedad, dirección

Leach (1993)	La empresa familiar es aquella que está influenciada por una familia o por un vínculo familiar. En el caso más evidente, la familia como entidad puede controlar efectivamente las operaciones de la empresa porque posee más del 50% de las acciones o porque miembros de la familia ocupan importantes posiciones en la administración de las empresas.	Propiedad, dirección
Daily y Dollinger (1992)	Una empresa es familiar cuando los puestos de dirección clave están desempeñados por personas reclutadas en el ámbito familiar que domina la entidad o si hay una implicación activa de la propiedad en el negocio.	Propiedad y dirección
Gallo y García (1989)	Existen empresas cuya propiedad está en manos de una familia y en las que el poder es ostentado por miembros de la familia, sin haber implantado de forma operativa una nítida distinción entre propiedad y poder. Este tipo de empresa es lo que más propiamente cabe calificar como empresas familiares.	Propiedad, dirección
Dyer (1986, p. 14)	Una empresa familiar es una organización en la cual las decisiones relacionadas con la propiedad o la dirección están influidas por una relación con una familia (o familias).	Propiedad, dirección
Donnelley (1974)	Se considera a una empresa familiar cuando ha estado íntimamente identificada por lo menos durante dos generaciones con una familia, y cuando esta liga ha ejercido una influencia mutua sobre la política de la compañía y sobre los intereses y objetivos de la familia.	Propiedad, continuidad
Channon (1971, p. 161)	La empresa familiar es aquella en la que se dan las siguientes circunstancias: 1. Los miembros de la familia son integrantes del Consejo de Administración. 2. Han pasado dos generaciones de control familiar y 3. Al menos el 5% de las acciones está en manos de la familia.	Propiedad, dirección, continuidad

Fuente: elaboración propia con base en los autores citados

Las definiciones de empresas familiares encontradas, parecen coincidir en aspectos fundamentales, tales como:

- La propiedad / dirección de los miembros de una familia
- La gerencia e implicación familiar y
- La transferencia generacional

Las empresas familiares poseen características particulares que las diferencian del resto de empresas que se desenvuelven en el ámbito económico, por lo que a continuación se hace énfasis en conocer que

caracteriza a las empresas familiares y así conocer a su vez que las diferencia de las empresas no familiares.

Caracterización de las empresas familiares

Toda organización puede identificarse al ver en ella ciertas características que la distinguen de otras; una organización es una agrupación estructurada de personas para el logro de algún propósito definido y cumplen una serie de características, según señalan Robbins & Coulter (2000): primera, cada organización tiene un propósito distintivo, expresado en términos de una meta o conjunto de metas que la organización espera alcanzar; segunda, cada organización está formada por personas y tercera, todas las organizaciones desarrollan una determinada estructura en forma deliberada, para que sus miembros tengan la posibilidad de llevar a cabo su trabajo.

Así como toda organización tiene una serie de características comunes, las empresas familiares poseen a su vez una serie de características que las hacen únicas y permiten la identificación de las mismas. Existen tres aspectos considerados en la mayoría de las definiciones sobre empresas familiares, que sirven para delimitarlas. Gallo (1995), también coincide con dichos aspectos: a) la propiedad y control sobre la empresa, en relación con este aspecto, puede citarse el porcentaje de participación en el capital perteneciente a una familia; b) el poder que la familia ejerce sobre la empresa, normalmente por el trabajo desempeñado por algunos de los miembros de la familia y c) la intención de transferir la empresa a generaciones venideras, es decir mantener en el futuro la participación de la familia en la empresa.

Propiedad

La propiedad es una de las características distintivas de las empresas familiares, pues para que una empresa sea familiar debe en su mayoría pertenecer a la familia fundadora en cualquiera de sus generaciones.

La propiedad de una empresa implica el poseer la totalidad o la mayoría de la participación en las acciones de la misma, lo cual está muy ligado al poder que esta circunstancia otorga de involucrarse en la toma de decisiones.

Para Serna & Suárez (2005) el tema de propiedad tiene complejidades muy peculiares en las empresas familiares considerándolo tal vez el punto más crítico de la relación empresa – familia, resaltando la lucha por el poder.

Es por ello que muchos creadores de empresas, evitan el conflicto manteniendo la propiedad total de la compañía hasta su sucesión o muerte.

Es importante resaltar que la propiedad y dirección no siempre coinciden en la misma persona, lo cual puede llevar a la no concordancia entre los objetivos de los propietarios y de los administradores o directivos.

Dirección – Gerencia General

Toda organización debe tener un objetivo definido, en consecuencia todos sus esfuerzos deben estar dirigidos a la consecución del mismo. En virtud de esto, si las organizaciones existen para lograr algún propósito, alguien debe definir con celeridad ese propósito y los medios para darle cumplimiento. (Robbins & Coulter, 2000).

El conjunto de decisiones o actividades de trabajo que los gerentes realizan reciben el nombre de proceso administrativo, el cual según Robbins & Coulter (2000; p.15) está conformado por cuatro funciones administrativas, a saber:

- a) Planificación, esta función está a cargo del proceso de definición de metas, establecer estrategias para alcanzarlas y desarrollar planes para integrar y coordinar las actividades.
- b) Organización, comprende el proceso de determinar qué es necesario hacer, quien lo hará, cómo se realizarán las tareas y en qué nivel se tomarán las decisiones.
- c) Dirección, consiste en integrar y coordinar el trabajo de todas las personas de la empresa y la resolución de conflictos.
- d) Control, se refiere específicamente a la supervisión de las actividades para asegurarse de que se realicen correctamente y los resultados sean los previstos.

En el caso de las empresas familiares este proceso administrativo es responsabilidad de algún miembro de la familia propietaria de la empresa que cumpla funciones de alta gerencia, que según Casillas et al. (2005) es lo que hace especialmente compleja a la empresa familiar; es decir, estos vínculos entre la familia, la propiedad y la empresa que provocan un problemático solapamiento de roles trayendo desequilibrio entre las diferencias de motivación y competencia profesional entre familiares y sus expectativas de igualdad de derechos, responsabilidades y retribución, en donde bajo estas condiciones se requiere que prevalezca el mercado y la profesionalidad sobre el nepotismo y la relación familiar.

Continuidad

Específicamente la antigüedad de la empresa o continuidad de sus operaciones, se refiere a la intención de los dueños y/o representantes de la organización de mantenerla productiva en el tiempo y en manos de la misma familia, lo cual está muy vinculado a la sucesión de la propiedad y dirección de la misma.

Según lo antes expuesto, para la presente investigación se ha tomado como parámetro de referencia la definición de empresa familiar que relaciona tres elementos: propiedad, dirección e intención manifiesta de perpetuar el negocio para futuras generaciones de la familia o lo que comúnmente se denomina, continuidad (Litz, 1995).

Ciclo de vida y etapas de las empresas familiares

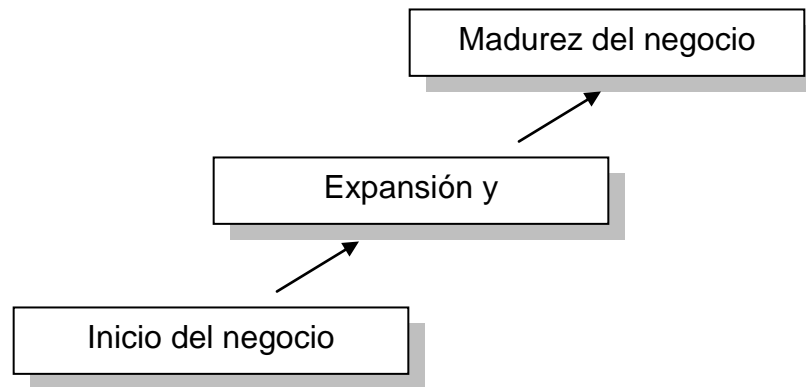
Un elemento que caracteriza a las empresas familiares es el firme deseo de defender y perpetuar la empresa. Por ello la permanencia del negocio a través de las diferentes generaciones de la familia es un factor a veces más importante que los problemas de orden financiero. En consecuencia, la antigüedad y permanencia, factores característicos que definen la trayectoria de las empresas familiares, pueden ser estudiadas a través de la evolución generacional, lo cual puede entenderse mejor observando las etapas del ciclo de vida de estos negocios.

Dentro de los primeros trabajos acerca del estudio de las etapas del ciclo de vida de los negocios de familia se encuentran los estudios realizados por Gersick & otros (1997). Más adelante otros estudios como el de Martínez (2010), han presentado una explicación más detallada de los ciclos de inicio

del negocio, expansión y formalización y madurez, propuestos originalmente por Gersick & otros (1997).

Según Martínez (2010), en la etapa de inicio del negocio es difícil la supervivencia, aproximadamente el 40% de los negocios de familia no logran superar los cinco primeros años de vida, las empresas que logran sobrevivir a esta etapa, pasan a una segunda que se reconoce como expansión y formalización; en ella la empresa va más allá del ámbito local, desarrollando el negocio, abriendo sucursales, aumentando las ventas y profesionalizando sus actividades. Las empresas que superan con éxito esta etapa pasan al ciclo de madurez que se caracteriza por ser un periodo de consolidación que requiere más recursos y coordinación, tal como se observa en la figura N° 1:

Figura N° 1. Etapas en el desarrollo de los negocios de familia



Fuente: Martínez (2010, p. 32)

Por su parte Gallo (2011, pp. 113-142), que ha estudiado durante varias décadas el ciclo de vida de las empresas familiares, ha permitido identificar con nitidez las siguientes etapas:

1. Gestación y desarrollo inicial del negocio: emprendedores que en su primera época tienen la intención de construir una empresa para su familia. El reto de esta etapa es tener presente que el desarrollo inicial es el fundamento de una continuidad prolongada y esto está unido al crecimiento de los negocios. En esta etapa conviene prever el crecimiento, incorporar nuevas tecnologías y atraer personal con formación.
2. Superposición generacional: ocurre cuando miembros de dos generaciones de la familia están al mismo tiempo incorporados al negocio. En las familias empresarias comprometidas que apuestan a la continuidad, esta suele ser una etapa de aprendizaje y transición hacia la sucesión.
3. Sucesión: es la etapa en la que se reconoce la culminación de varios procesos tales como la preparación de los sucesores, la preparación de la empresa, la preparación del predecesor y de la familia. Si esto se logra con éxito, significa que la empresa y sus miembros han alcanzado suficiente madurez y estabilidad y están listos para la etapa de la segunda generación.
4. Maduración y revitalización del negocio: la maduración del negocio se presenta repetidas veces en el ciclo de vida de una empresa familiar multigeneracional. La maduración se consigue mediante la revitalización estratégica, y esta necesariamente implica cambio y adaptación. El cambio y adaptación requieren moderar el poder, atenuar la gestión centralizada y procurar la incorporación de conocimiento al negocio.
5. Internacionalización: esta etapa se presenta como un modo de revitalizar el negocio durante el proceso de maduración. La internacionalización de la empresa familiar no es solo la venta de productos por vía de exportación. Puede llevarse a la práctica por vía de la compra de materias primas, productos intermedios y terminados, así como los más

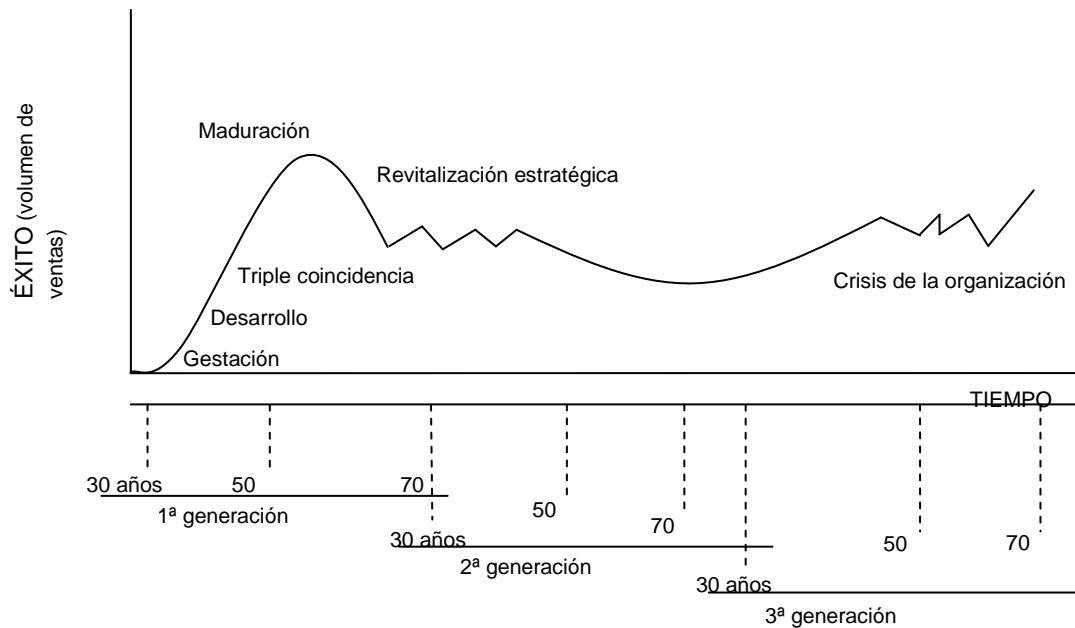
diversos servicios de apoyo recibidos o transados con otros países. La ventaja de esta estrategia es la continua exigencia de mejoras y actualizaciones que le impone la operatividad de los mercados internacionales a las empresas.

6. Crisis de la organización: se puede presentar en cualquier época; generalmente se debe a la falta de adecuación de la organización a una nueva estrategia. Cuando la empresa se desarrolla y crece, la estructura de responsabilidades debe evolucionar de funcional a una estructura divisional por grupos de negocios. Se espera que en una empresa familiar grande todos los miembros se preparen para asumir mayores responsabilidades, tomen decisiones colegiadas con asesorías capacitadas y sean cada vez más profesionales.

7. Participación y comunidad de personas: las empresas familiares multigeneracionales son comunidades de personas en las que se identifican estructuras de pertenencia y representación para los miembros de la familia. Las familias propietarias actúan como escuelas de participación, emprendimiento, lealtad en los negocios y como verdaderos promotores de valores que se transmiten de generación en generación. Por ello el mayor legado de una empresa familiar multigeneracional es ser formadoras de ciudadanos respetuosos del trabajo. Todo esto se puede representar en la figura N° 2.

En la figura N° 2, el eje vertical denominado Éxito, representa el volumen de ventas rentable, que si bien es una manera incompleta de medir el éxito de una empresa, resulta un buen indicador del mismo. El eje horizontal representa el transcurso del Tiempo y en él se indican las edades aproximadas de los miembros de tres generaciones de la familia propietaria.

Figura N° 2. Ciclo de la vida de las empresas familiares



Fuente: Gallo (2011, p. 106)

Expresa Gallo (2011, p. 128) que la maduración del negocio se presenta varias veces en el ciclo de vida de una empresa familiar multigeneracional. La primera vez que sucede, poco tiempo antes de pasar la frontera de la sucesión, coincide con el hecho de que la organización de la empresa está formada por directivos que en comparación con etapas anteriores, ya tienen edades avanzadas, y el fundador tiene unas motivaciones diferentes a las que tenía años atrás, producto de la edad. A esta situación se le denomina “triple coincidencia”. Para pasar a la etapa de revitalización estratégica se requiere que la persona en transición al poder o que asumirá la sucesión, esté a favor del cambio y adaptación.

Sobre esta situación, en la que en alguna etapa del ciclo de vida de la empresa coinciden dos o más generaciones, Gallo (2011) opina que existen empresas que logran prolongar durante un largo período su condición de familiares, incorporando con éxito a miembros de las siguientes

generaciones de la familia y a estos negocios el autor los denomina empresas familiares multigeneracionales.

Por ello las empresas familiares multigeneracionales han despertado en los estudiosos del tema, el interés por el conocimiento de sus patrones de comportamiento.

Ventajas y Desventajas de las Empresas Familiares

Las empresas familiares, como toda organización poseen una serie de ventajas y desventajas que terminan caracterizándolas. Según Leach (1993; p.25), estas ventajas y desventajas se resumen de la siguiente manera: en primer lugar y como característica sobresaliente que distingue a la mayoría de las empresas familiares es lo relativo al clima singular que genera un sentido de pertenencia y un sentido común a toda la fuerza laboral, por consiguiente las ventajas de una firma familiar son resumidas en el cuadro N°2.

Cuadro N° 2: Ventajas de la Empresas Familiares

• Compromiso
• Conocimiento
• Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero
• Planeamiento a largo plazo
• Una cultura estable
• Rapidez en la toma de decisiones.
• Confiabilidad y orgullo.

Fuente: Leach (1993)

En segundo lugar, así como cualquier otro tipo de empresas, las empresas familiares también tienen una serie de desventajas que no necesariamente son inherentes a estas, pero tal como lo indica Leach (1993), las empresas familiares son particularmente vulnerables a estas deficiencias. En el cuadro nº 4 se resumen estas desventajas.

Cuadro N° 3: Desventajas de la Empresas Familiares

<ul style="list-style-type: none"> • Rigidez
<ul style="list-style-type: none"> • Desafíos comerciales -Modernización de las técnicas obsoletas -Manejo de las transiciones -Incremento del capital
<ul style="list-style-type: none"> • Sucesión
<ul style="list-style-type: none"> • Conflictos emocionales
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo y legitimidad

Fuente: Leach (1993)

Gerencia Estratégica

La gerencia estratégica es definida como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones tomadas a través de las funciones que le permiten a una empresa lograr sus objetivos; es decir, integrar todas las funciones de una empresa en un sistema para el logro del éxito de la misma. David (1997).

La Gerencia estratégica es concebida como un proceso y como tal consta de una serie de etapas David (1997) enumera tres etapas, a saber: la formulación de estrategias, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia. La formulación de estrategias implica la creación de una visión, misión, identificación de oportunidades y amenazas externas de una

empresa, determinación de fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo.

Según David (1997) las estrategias son medios con los que se logran los objetivos a largo plazo e incluyen entre otros los siguientes aspectos: la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, la enajenación, la liquidación, el financiamiento, entre otras decisiones de vital importancia para la permanencia en el tiempo y de forma productiva de la empresa.

Así pues, las empresas presentan diferentes ámbitos que coexisten en cada una de ellas, de forma diferente pero con una misma finalidad: llevar una gerencia lo más acertada posible para asegurar la existencia de la empresa en el tiempo.

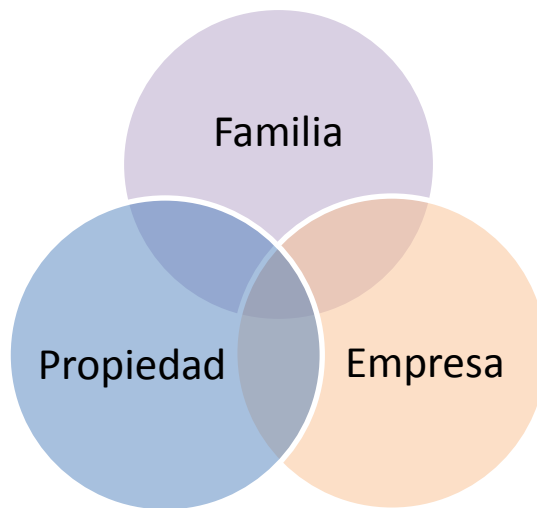
En el caso de las empresas familiares los ámbitos que conviven según Casillas et al. (2005; p.74) son: la familia, la propiedad y la gerencia, los cuales se interceptan en un punto que implica la toma de decisiones estratégicas para la empresa. Estas decisiones son responsabilidad de aquellos miembros de la familia propietaria que poseen acciones o parte de la propiedad y que, además ocupan puestos de dirección por lo que se encuentran más implicados y comprometidos con la misma.

La gerencia de las empresas familiares también puede ser asumida por miembros de la familia que aunque no posean acciones de la misma ejercen labores directivas; de igual manera pueden existir personas que aun no perteneciendo a la familia propietaria de las empresa, ocupan cargos directivos en la misma y poseen acciones minoritarias, compartiendo la responsabilidad de la gerencia llevada a cabo en la empresa.

La gerencia de las empresas familiares puede ser asumida por personas que no pertenecen al grupo familiar y tampoco participan en la propiedad de la empresa, como lo afirman Casillas et al. (2005) estas personas son vitales para el funcionamiento de la empresa, a veces incluso el propio director general de la empresa es un profesional ajeno a la familia.

Para visualizar de una manera más completa los diferentes ámbitos que coexisten en las empresas familiares, en la figura N° 3 se presenta el sistema de la empresa familiar o modelo de los tres círculos, en donde se puede observar la intercepción de los tres subsistemas: propiedad, familia y empresa, que a su vez conforman el sistema de la Empresa Familiar Serna y Suárez (2005).

Figura N° 3: Modelo de los Tres Círculos



Fuente: Serna & Suárez (2005)

En la figura N° 3 puede verse cómo se involucran los tres grupos dentro de las empresas familiares, lo que Serna & Suarez (2005) discriminan de la siguiente forma:

1. Los que son miembros de la familia, pero no propietarios ni laboran en la empresa.
2. Propietarios, pero no son miembros de la familia ni laboran en la empresa.
3. Laboran en la empresa, pero no son miembros de la familia ni propietarios de la empresa.
4. Miembros de la familia y propietarios de la empresa, pero no laboran en la misma.
5. No son miembros de la familia pero participan de la propiedad de la empresa y laboran en ella.
6. Integrantes de la familia que laboran en la empresa y no son propietarios.
7. Miembros de la familia, propietarios y laboran en la empresa.

Decisiones en el proceso de gerencia estratégica.

Reconocer que la empresa tiene unos objetivos trazados desde su inicio y diseñar estrategias que permitan cumplirlos son las funciones de la gerencia de empresas y muy específicamente de la dirección estratégica de la empresa.

Continuamente, los gerentes o directivos de las organizaciones se encuentran enfrentando situaciones en las que se ven obligados a tomar decisiones, tales como: negocios a los que ingresará la empresa, negocios que debe abandonar, distribución de los recursos, si debe expandir o diversificar las operaciones, la conveniencia de entrar a mercados internacionales, entre otras, que pueden o no ser del agrado del resto de los involucrados. Incluso muchas veces, esas decisiones no son entendidas por el personal más cercano a dichos gerentes, razón por la cual se debe desarrollar una adecuada estrategia comunicacional con el fin de poner al descubierto las bondades de esas acciones.

Muchos de los problemas a los cuales deben enfrentarse los gerentes requieren una acción inmediata, mientras que otros pueden esperar plazos más largos. Y si bien en algunos casos la solución puede ser bastante simple, en otros requieren decisiones de alta complejidad.

Todas las organizaciones cuentan con una serie de características que las hacen diferentes a las demás, y los directivos de las mismas deben conocer bien las fortalezas y debilidades de sus organizaciones y en especial de su recurso humano, lo cual permite tomar decisiones basándose en sus fortalezas para aprovechar al máximo sus ventajas competitivas. De igual manera, permite tomar acciones que tiendan a reforzar aquellas áreas con evidentes debilidades.

De igual forma, es importante que se tomen en cuenta las oportunidades y amenazas externas, las cuales aunque se encuentren más allá del control de la empresa, se puedan aprovechar las primeras y enfrentar estas últimas, según David (1997), la identificación, la vigilancia y la evaluación de las oportunidades y amenazas externas es esencial para lograr el éxito, siendo además un principio básico de la dirección estratégica, que una empresa se plantee estrategias para aprovechar las oportunidades externas y evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

Según, Robbins & Coulter (2000) uno de los mayores retos que debe enfrentar un gerente es el tener que tomar decisiones en condiciones de incertidumbre y riesgo, la falta de información y el no poder prever a ciencia cierta los resultados y consecuencias de determinadas acciones. En una situación ideal, los directivos contarán con toda la información disponible para la toma de decisiones; sin embargo, aún cuando toda esa información

esté disponible, no siempre tendrá la oportunidad de analizar cada una de las alternativas existentes.

Es importante resaltar que existen una serie de herramientas al alcance de los directivos de las organizaciones, que pueden brindarles un mejor panorama en cuanto a la toma de decisiones se refiere.

Una de estas herramientas es la matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA), la cual ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA), en donde según David (1997), el ajuste de los factores externos e internos es la parte más difícil de desarrollar por lo que requiere un criterio acertado, además de que no se puede decir que existe uno mejor.

En términos generales, los directivos: utilizan las fortalezas internas de la organización para aprovechar las oportunidades externas, buscan mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas, usan las fortalezas de una empresa para enfrentar las amenazas externas y evitar reducir su impacto en la organización y formular tácticas defensivas con la finalidad de reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

Sin embargo se debe tener en cuenta que al tomar una decisión, no siempre se satisface a todos los involucrados, por tanto surge una serie de complicaciones para las cuales todo gerente, directivo o persona encargada de la toma de decisiones y de su puesta en marcha, debe estar preparado. Falcón (2002) hace referencia a algunas de estas complicaciones:

1) Conflicto: las relaciones humanas siempre generan conflictos y luchas de intereses. En las organizaciones modernas muchas veces podemos encontrar situaciones de esta naturaleza. Sin embargo, un conflicto bien manejado por la gerencia traerá fortaleza a la organización y muy probablemente generará soluciones creativas a los problemas presentados.

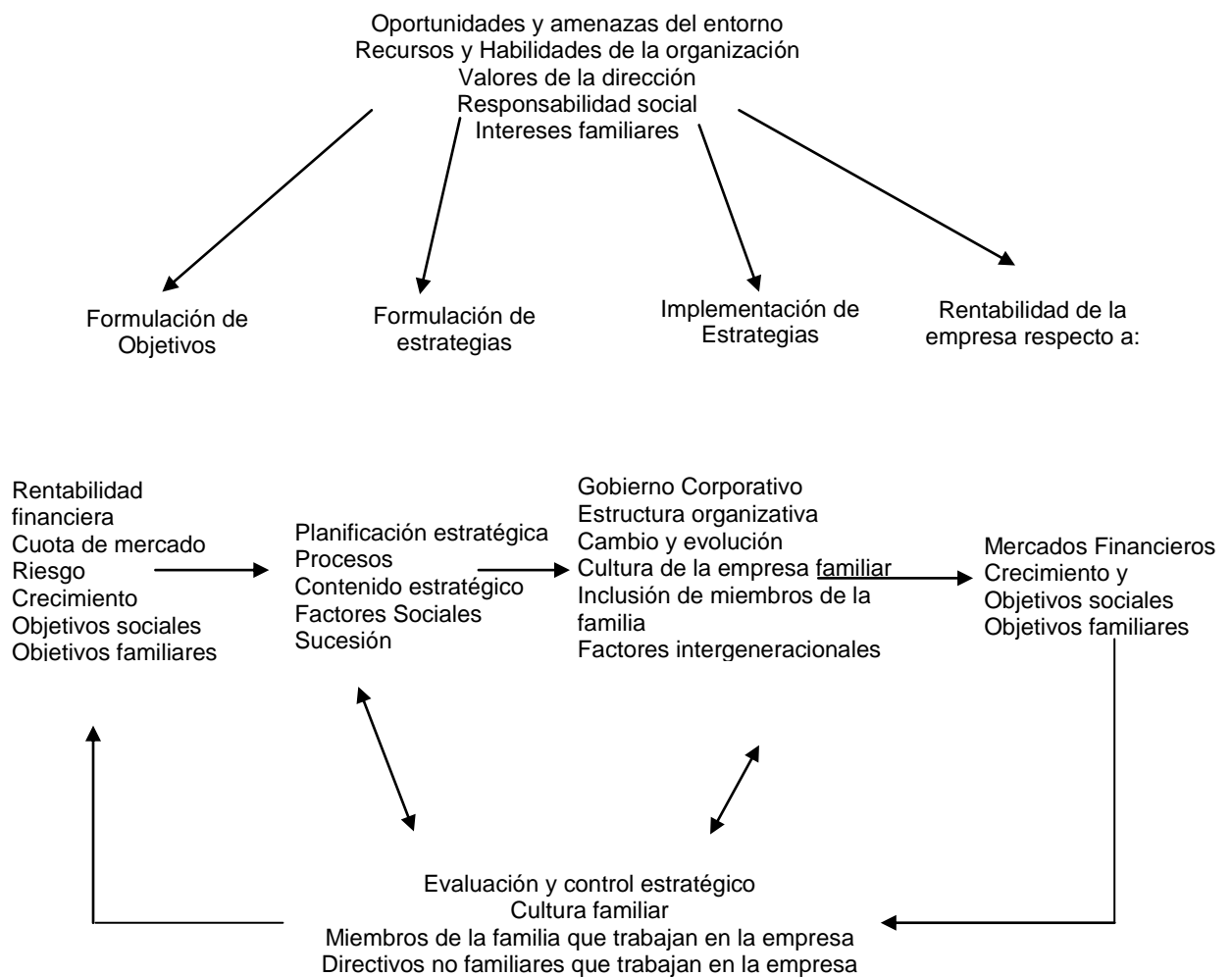
2) Trabajo y toma de decisiones en equipo: el desarrollar entre los empleados de una organización un sistema de trabajo y toma de decisiones por equipos, la fortaleza de la misma se potencia proporcionándole una serie de ventajas, tales como, a) mayor número de perspectivas respecto a un tópico, lo cual permite tener diferentes posibles soluciones de un mismo problema, b) mayor información lo cual permitirá una toma de decisiones de mayor calidad, c) estimulación intelectual para las personas que integran el grupo, ya que la presencia de distintas opiniones, informaciones y enfoques, unidos a un liderazgo adecuado del grupo, suele generar una intensa actividad intelectual para el equipo, y d) Compromiso de los miembros del equipo en la toma de decisiones. Pero aún cuando la toma de decisiones en equipo tiene muchas ventajas, también presenta una serie de riesgos, entre los que podemos encontrar: a) Dominio del grupo por un solo miembro, lo que da origen a que otros se abstengan de participar en el proceso de toma de decisiones y b) Una inadecuada presión por mantener la cordialidad del equipo de trabajo, lo que hace que algunos miembros no participen de manera activa para evitar posibles confrontaciones o simplemente para mantener la armonía grupal.

3) El factor tiempo: tomar decisiones en condiciones óptimas significa mantener variables tales como el manejo de la información y su procesamiento, siendo esto de gran dificultad en virtud del factor tiempo. El tiempo como recurso no renovable limita nuestras posibilidades y nos obliga a tomar decisiones aún en condiciones de incertidumbre.

4) Otras condiciones a tomar en cuenta, antes de tomar decisiones son: a) políticas, b) culturales, c) religiosas, entre otras.

En la figura N° 4, se presenta un resumen del proceso de gerencia estratégica, presentado por Sharma, Chrisman y Chua (1997); en el cual se pueden observar claramente las influencias familiares en el proceso.

Figura N° 4 Proceso de Gerencia Estratégica



Fuente: Sharma, Chrisman y Chua (1997)

Sucesión

La propiedad y la dirección de la empresa familiar son aspectos de vital importancia al momento de pensar en la continuidad de la misma. Casillas, Díaz & Vázquez (2005) entienden la sucesión familiar como un proceso que finaliza con la trasmisión del poder de decisión y de la propiedad a la siguiente generación, siendo éste uno de los procesos más importantes y a la vez más críticos que debe emprender una empresa familiar para garantizar su continuidad.

Por tanto, la importancia de la sucesión radica principalmente en no perder la continuidad de la empresa, la cual consiste como se definió anteriormente en mantener tanto la propiedad y dirección de la empresa en la familia. Manzano & Ayala (2002), señalan que aunque la gran mayoría de los líderes de las empresas familiares desean que en el futuro la empresa siga estando bajo el control de la familia, los hechos indican que pocas empresas sobreviven la transición de generaciones.

El iniciar el proceso de sucesión no es tan sencillo como parece, pues son muchos los factores que intervienen en el mismo, desde la oposición del fundador de la empresa a ser sustituido, hasta el deseo de muchos miembros de la familia a ser sucesores. En este mismo orden de ideas Manzano & Ayala (2002), sostienen que los problemas intrínsecos a la sucesión del líder son muy parecidos en todas las empresas sean estas públicas o privadas, familiares o no. Sin embargo, la empresa familiar enfrenta una dificultad que va más allá de hallar a la persona con mejores capacidades y habilidades profesionales y personales, pues se debe añadir la complicación adicional de tener que elegir entre miembros de la familia.

Por ser la sucesión un proceso tan importante para las empresas familiares, este proceso debe implicar una planificación anticipada que contemple una serie de aspectos que conlleven al éxito de la transmisión de propiedad y dirección de la empresa. Manzano & Ayala (2002) sugieren que para que la sucesión ocurra deben coincidir, al menos, tres elementos: un líder que esté dispuesto a dejar la dirección, un sucesor que asuma el rol de líder y un mecanismo que impulse la sucesión.

Como todo proceso, el proceso de sucesión debe contar con una planificación anticipada del mismo que asegure obtener el resultado esperado; es decir, el éxito de la transferencia de la propiedad y gerencia de la empresa a miembros de la familia que cumplan con las expectativas del resto. En opinión de Serna & Suárez (2005), la planeación de la sucesión es un tema que no puede ser tomado a la ligera, necesita tiempo y dedicación de quien se retira de la empresa, de los posibles sucesores y de los demás miembros de la familia, que pueden ver sus intereses afectados por el proceso.

Cada empresa tiene sus características distintivas y por consiguiente no existe una idéntica a otra, por lo que cada plan de sucesión debe ser individual y obedecer a las circunstancias y características de cada empresa. Sin embargo, existen ciertas acciones comunes a todo plan de sucesión a tomar en cuenta al momento de planificar este proceso, a tal efecto Manzano & Ayala (2002), enumeran las más relevantes:

- a) Desarrollar una estructura organizativa adecuada, en la que se diferencien los órganos de gobierno, las funciones y responsabilidades.
- b) Preparar los posibles sucesores.
- c) Desarrollar estructuras apropiadas tales como selección, desarrollo y comunicación con el sucesor.

- d) Planificar el ingreso y salida de los miembros de la familia.
- e) Planificar el retiro del líder.
- f) Planificar la herencia.
- g) Preservar la riqueza para asegurar la continuidad del negocio.

Financiamiento

Las empresas familiares en su mayoría se caracterizan por tener una estructura de capital estable, y las nuevas inversiones suelen realizarse contando con fondos propios, lo cual según Gallo & Amat (2003), permite que las empresas familiares tengan una fuerte estabilidad y un apalancamiento financiero mucho menor que el resto de las organizaciones haciéndolas menos vulnerables a las fluctuaciones de los ciclos económicos.

Las políticas de financiamiento fijadas por las diferentes empresas difieren en gran medida de si éstas son familiares o no. Giménez (2002), afirma que la idiosincrasia de la empresa familiar suele llevarla a realizar dos tipos de prácticas financieras: autofinanciamiento, lo cual conlleva a que las inversiones no se realicen hasta tanto no se haya conseguido financiamiento interno, y como segundo tipo de práctica se encuentra la resistencia a acudir al mercado de capitales, por el temor a incluir como propietarios a personas ajenas a la familia.

En ambos casos las empresas familiares enfrentan una serie de ventajas y desventajas, las cuales le traen un mayor o menor beneficio dependiendo de la rigidez o flexibilidad con la que se manejen ambos tipos de práctica financiera.

El que las empresas familiares se autofinancien trae consigo unos riesgos de confusión entre el patrimonio y en las finanzas de la familia y la empresa,

según Casillas et al. (2005), puede tener lugar el riesgo de confundir el patrimonio familiar y empresarial, debido a que en muchos casos los beneficios logrados en la empresa se han reinvertido en ella misma e incluso el endeudamiento empresarial se consigue a través de la presentación de garantías del patrimonio familiar y personal, lo que conlleva un elevado riesgo de pérdida de ambos patrimonios. De igual forma es elevado el riesgo de confusión de las finanzas de la empresa y las de la familia, puesto que el pago de dividendos se hace en función de las necesidades familiares y no de los beneficios realmente obtenidos.

Órganos de Gobierno

Las Empresas familiares, como cualquier otra organización, cuentan con una serie de órganos que la gobiernan marcándole un rumbo e imprimiéndole un orden lógico. En este aspecto, Serna & Suárez (2005), señalan que en las empresas familiares estos órganos son: los órganos pertenecientes al gobierno que rigen las relaciones familiares, al que le corresponde los puntos de encuentro entre la familia y la empresa y los que dirigen los destinos de la empresa en sentido estricto.

Según Gallo & Amat (2003), el gobierno de las empresas familiares se refiere al conjunto de principios, estructuras y procesos que pretenden ayudar a la familia propietaria de la empresa a materializar su visión en sus acciones y, en especial, en las acciones de las empresas vinculadas al grupo familiar así como de otras organizaciones que dependan de la familia.

Para Gallo & Amat (2003), los órganos de gobierno de las empresas familiares se estructuran de la siguiente forma: a) consejo familiar: órgano que regula el funcionamiento de la familia empresaria, las relaciones de la familia con sus actividades empresariales y extra empresariales ligadas a la

empresa y/o al patrimonio familiar y b) protocolo familiar: son normas que clarifican la interacción de la familia con la empresa, es un documento que surge del consenso entre los familiares que son propietarios de la empresa.

Los órganos de gobiernos familiares están compuestos por la asamblea familiar y el consejo de familia, encargándose estos de facilitar la comunicación entre los miembros de la familia dando solución a problemas no previstos en el resto de instrumentos de gobiernos. Casillas et al. (2005), definen la asamblea familiar como una reunión formal en la que se dan cita todos los miembros de la familia propietaria, el consejo familiar como una estructura permanente formada por un conjunto de familiares reunidos con cierta periodicidad para discutir los asuntos actuales de la empresa y la familia y para establecer las políticas y mecanismos que permitan hacer frente a posibles problemas derivados de la confluencia entre los objetivos empresariales y los objetivos familiares.

Los órganos empresariales que poseen las empresas familiares no difieren en gran medida de las empresas no familiares por lo que se encuentran: la asamblea general o junta de socios y, en algunos casos, la junta directiva, o junta asesora, siendo según Serna & Suárez (2005) los encargados de dirigir y asesorar a la organización con una visión estrictamente empresarial, gestionando y administrándola con buenos criterios que faciliten el logro de los objetivos planteados por los dueños al fundar la empresa: mantenerla productiva.

Instrumentos normativos

Las normas son estándares establecidos y aceptables que comparten todos los miembros de la organización.

Cabrera & Santana (2002), definen el sistema de gobierno corporativo como el conjunto de acuerdos a través de los cuales las empresas son dirigidas y controlada, centrándose en la configuración de los mecanismos de control que intenten limitar los problemas ocasionados por el conflicto de intereses de los diferentes agentes que participan en la empresa, tales como directivos, accionistas, empleados, acreedores, entre otros.

Las personas actúan más libres y coherentes cuando conocen el sistema en el que se desenvuelven, sus reglas, la gama de posibilidades y los límites de sus decisiones. Según Casillas et al. (2005), es poco probable que se produzcan disputas y decepciones cuando toda la empresa y la familia saben exactamente qué pasos debe dar cada uno de sus miembros. El fijar normas justas y constructivas e imponer condiciones razonables requiere reflexión, tiempo y paciencia, puestos que las mismas regirán la operatividad de la empresa en su día a día, por lo que se recomienda que una vez elaboradas y dadas a conocer, las normas deben ser puestas en vigor y velar por su cumplimiento.

Según Corona (2002), el establecer normas, busca definir los puntos básicos para el funcionamiento, siempre desde el propio punto de vista, de una determinada familia y empresa con el objetivo de obtener cohesión, armonía y comunicación familiar en torno a la realidad de la empresa, para establecer relaciones óptimas de familia-empresa.

Profesionalización

La profesionalización en las empresas familiares, es un tema delicado, puesto que pueden existir dos extremos igualmente peligrosos para el normal desenvolvimiento del clima organizacional, a saber: existen empresas que acostumbran crear privilegios especiales para los funcionarios miembros de

la familia generando una cultura de injusticia para con los empleados externos (no familiares) y en el otro extremo se encuentra la situación injusta de prohibirle a un integrante de la familia trabajar en la empresa sólo por su poca preparación en el negocio, Serna & Suárez (2005).

Con la finalidad de evitar ambos extremos, los miembros de la familia deberían someterse a los procesos de selección, evaluación, promoción estipulados en la compañía para el ingreso de cualquier empleado sea éste miembro o no de la familia.

Cabe resaltar que lo más relevante de la profesionalización en la empresa familiar es asegurar que los directivos cuenten con las destrezas y aptitudes necesarias para el buen manejo del rumbo de la empresa y del logro de objetivos propuestos, así lo señala Leach (1993); profesionalizar es el paso previo para estar en condiciones de manejar la integración de los sistemas familiar y empresarial.

2.2.2. La competitividad

La competitividad se define como aquello que diferencia a una organización de otra en cuanto a su éxito en el mercado, en este sentido Porter (1987) señala, que la competitividad es la capacidad de una organización para producir y mercadear productos y/o servicios en mejores condiciones de costo, precio, calidad y oportunidad que sus rivales.

En el ámbito gerencial la competitividad es un tema suficientemente documentado y que ha sido muy utilizado durante las últimas décadas, al respecto afirma Camisón (2014), que el auge del concepto responde a profundas inquietudes sobre el cambio del entorno de referencia de los agentes económicos y sociales. Así mismo es importante resaltar el entorno

altamente competitivo y cambiante que exige a las organizaciones reinventarse día a día para estar a la altura de las circunstancias y asegurar la permanencia en el tiempo de las mismas. A continuación se presenta en el cuadro N° 4 una recopilación de conceptos de competitividad según varios autores.

Cuadro N° 4: Definiciones de competitividad.

Autor	Definición
Álvarez y García (1996)	“Capacidad de una empresa para actuar ante la rivalidad suscitada al relacionarse con otra empresa y así conseguir algo que se ofrece de forma limitada y es de común interés”
Bueno (1995)	“Capacidad para poder competir del agente económico” entendiéndolo por capacidad “ la posición relativa frente a sus competidores o capacidad para sostenerla de forma duradera y de mejorarla, si ello es posible”
Bueno, Camino y Morcillo (1987)	“Capacidad de una empresa u organización para desarrollar y mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permita disfrutar de una posición favorable en el entorno en el que actúa; en otras palabras, generar recursos, habilidades, conocimientos y atributos que hagan posible la obtención de unos resultados superiores a sus competidores”
Cano y Martín (2003)	“Capacidad de las empresas para competir en los mercados y según su éxito, o competitividad, ganar cuota de mercado, incrementar sus beneficios y crecer”
Cohen (1994, p 74)	La competitividad es una reconsideración de un gran conjunto de indicadores, ninguno de los cuales cuenta la historia total, sino que juntos proveen un foco de atención altamente legítimo.
Cuervo (1993)	Capacidad para producir bienes y servicios para un mercado abierto y cada vez más exigente y, al mismo tiempo, crear valor; es decir, obtener una rentabilidad de los capitales invertidos igual o superior a su coste de oportunidad
Enright et al. (1994).	La competitividad de una empresa es su capacidad para suministrar bienes y servicios igual o más eficaz y eficiente que sus competidores.
La Asociación Española de Contabilidad y Administración (AECA, 2010)	Competitividad: capacidad de una organización para obtener y mantener sistemáticamente unas ventajas comparativas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en que actúa.
Porter (1985)	Señala que la competitividad es la capacidad de una empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales.
Porter (1990b)	Evolución comparada, respecto de los competidores, de la productividad de un país o empresa.
Reta (2008, p. 59)	Define que la competitividad es la capacidad de cualquier organización, pública o privada, para perseverar en forma ordenada y precisa ventajas comparativas que le permitan alcanzar, mantener

	y desarrollar determinada posición en el entorno social y económico.
Rubio y otros (2002)	Capacidad para, rivalizando con otras, conseguir una posición competitiva favorable, mantener y aumentar su posición en el mercado y obtener unos resultados superiores sin necesidad de recurrir a una remuneración anormalmente baja de los factores de Producción.

Fuente: elaboración propia con base en los autores citados

En la mayoría de las definiciones, la competitividad está relacionada con aspectos que diferencian o distinguen a la organización del resto, haciéndola exitosa y con una posición sobresaliente en su entorno, esta distinción de las empresas es llamada ventaja comparativa o como la llama Albuquerque (2003), ventaja comparativa estática, es decir, lo que una empresa hace mejor que las demás, pero que debe lograr resaltarla y convertirla en competitiva.

La ventaja competitiva de una empresa a su vez estaría en su habilidad, recursos, conocimientos, innovación y atributos, entre otros, de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos (Porter, 1995).

Competitividad en las naciones

La competitividad en las naciones, está relacionada con la forma en que éstas compiten para ofrecer mejores productos y servicios. Krugman (1990) considera que el estudio de la competitividad en una nación debería considerar los diversos factores que determinan el nivel de vida de la población, tales como el crecimiento, el empleo y la distribución de ingresos. De igual forma se puede citar a Porter (1990a) quien afirma que la competitividad de una nación depende de la capacidad de sus industrias para innovar y mejorar.

En palabras de Ivancevich y Lorenzi (1997), la competitividad es la medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal, es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aun aumentando al mismo tiempo, la renta real de sus ciudadanos.

Se puede concluir que para un país su competitividad está altamente relacionada con el nivel de vida de sus ciudadanos, acerca de este aspecto Labarca (2007), afirma que:

En la mayoría de los países, el nivel de vida está determinado por la productividad con la cual se utilizan los recursos nacionales, el producto por unidad de trabajo o capital utilizado, así como un nivel de vida elevado y creciente para todos los ciudadanos de un país puede sostenerse, únicamente, por medio de mejoras continuas en la productividad, ya sea alcanzando una mayor productividad en los negocios existentes o incursionando exitosamente en negocios de mayor productividad. En el plano nacional, la competitividad se medirá por el nivel de vida alcanzado y su crecimiento, el nivel y el crecimiento de la productividad agregada y la capacidad de las empresas nacionales para aumentar su penetración en los mercados mundiales a través de exportaciones o inversiones extranjeras directas (p. 161).

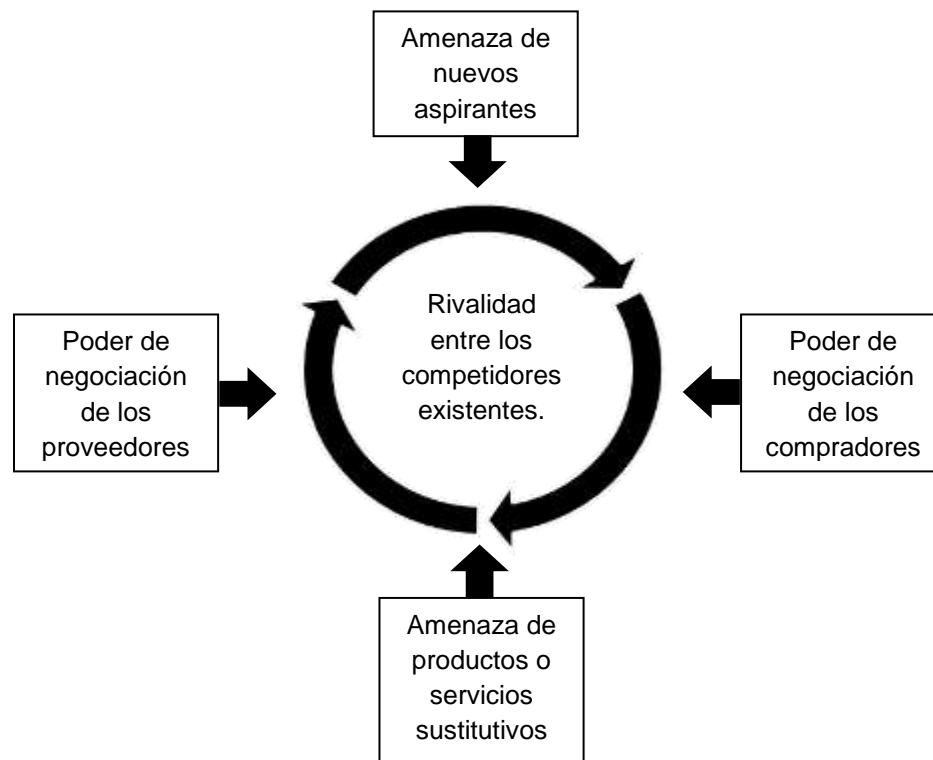
Competitividad de una industria

En lo referente a la competitividad de una industria Enright, et al. (1994) plantean que consiste en la capacidad que tienen las empresas nacionales de un sector particular para alcanzar un éxito sostenido contra (o en comparación con) sus competidores foráneos, sin protecciones o subsidios.

Sin embargo, la visión que se tenga de la competencia en el sector industrial debe ser más amplia y no solo cubrir los competidores directos que se conocen, en este sentido Porter (2008), aconseja que se tengan en cuenta lo que ha llamado las cinco fuerzas, las cuales definen la estructura de una

industria y moldea la naturaleza de las relaciones competitivas de esta, lo cual se puede observar en la figura N° 5.

Figura N° 5: Las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector



Fuente: Porter (2008)

Es importante tener en cuenta que la estructura de la competencia en un sector difiere de uno a otro, por sus mismas particularidades, por lo que es recomendable conocerla bien antes de definir algún plan estratégico a aplicar y definir cuál o cuáles de estas fuerzas son las dominantes, puesto que "la fuerza o fuerzas competitivas predominantes determinan la rentabilidad de una industria y se convierten en piezas clave del análisis y la formulación estratégica" Porter (2008:37).

En cuanto a la primera fuerza: “Poder de negociación de los compradores”, explica que si en un sector de la economía entran nuevas empresas, la competencia aumenta y provoca que los precios de los productos disminuyan; pero su vez, ocasiona un aumento en los costos ya que si la empresa planea mantener su nivel en el mercado deberá realizar gastos adicionales.

La segunda fuerza, “Poder de negociación de los proveedores”, consiste en realidad a una amenaza impuesta sobre toda la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, entre otros.

La tercera fuerza “Amenaza de los nuevos aspirantes (competidores)” se debe tomar en cuenta que para organizar una industria, la cantidad de recursos necesarios es altísima, en comparación con la cantidad a invertir en un pequeño negocio. Por lo que el ingreso conlleva vencer una serie obstáculos entre los que se encuentran: existencia de barreras de entrada, requerimientos de capital, acceso a la distribución, ventajas de costo, entre otras.

La cuarta fuerza “Amenaza de productos o servicios sustitutos”, se refiere a las patentes muy difíciles de copiar, permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente una muy alta rentabilidad. Además es importante tomar en cuenta que, mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad.

Por último la quinta fuerza “Rivalidad entre los competidores existentes”, más que una fuerza, viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad del sector: cuanto menos

competidores se encuentre en un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

Competitividad sistémica

Esta competitividad permite analizar los entornos competitivos en que se desenvuelven las empresas, específicamente en cuatro niveles: nivel micro (empresas y sus estrategias); nivel meso (instituciones y organizaciones de apoyo a las empresas) que examina factores como la capacidad de una sociedad para procurar integración social y tener consenso sobre el rumbo concreto de las transformaciones necesarias; nivel macro (políticas que constituyen el marco legal y el nivel meta (valores y actitudes hacia el cambio y desarrollo) analiza la formación de un entorno que fomenta, complementa y multiplica los esfuerzos de las empresas. Por consiguiente, según afirma Chauca (2014) el enfoque sistémico de la competitividad supone no solo empresas competitivas, sino también organizaciones industriales (clusters), gobiernos y países competitivos.

Según Messner (1996), en el nivel micro las empresas buscan la consecución simultánea de calidad, eficiencia, flexibilidad y velocidad de reacción o de respuesta de las exigencias del mercado. Lo que supone introducir profundos cambios en tres planos:

1. Organización de la producción: consiste en acortar los tiempos de producción para responder con rapidez a los requerimientos de los clientes, reducir las existencias de inventario y disminuir los costes de capital en giro.
2. Organización del desarrollo del producto: se logra integrando las diferentes fases de desarrollo, producción y comercialización del producto, lo cual reduce los tiempos de respuesta.

3. Organización y relaciones de suministro: consiste en reorganizar el suministro introduciendo sistemas just in time, así como reorganizar la pirámide de subcontratación (reduciendo la cantidad de proveedores directos, convirtiendo a algunos de ellos en proveedores de sistemas integrados al desarrollo del producto).

Según la CEPAL (2001), la competitividad es sistémica al menos por tres razones:

a. Una empresa en general no es competitiva por sí misma, pues debe contar con un entorno de apoyo a proveedores o servicios orientados a la producción, o una presión competitiva de competidores locales (competitividad en el nivel micro basada en la interacción).

b) Un entorno que favorece la competitividad se encuentra arraigado en un sistema nacional de normas, reglas, valores e instituciones que definen los incentivos que moldean el comportamiento de las empresas.

c) El estado tiene un papel decisivo al momento de definir el desarrollo industrial y la reestructuración productiva de un país.

Por lo tanto, la competitividad sistémica adquiere su gran importancia en proporción al aumento de la complejidad de las nuevas formas de organización industrial, que deberán su éxito al trabajo coordinado entre Estado, instituciones públicas y privadas.

Competitividad empresarial

La Asociación Española de Contabilidad y Administración (AECA, 2010) considera la competitividad como la capacidad de una organización para

obtener y mantener sistemáticamente unas ventajas comparativas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el contexto socioeconómico en que se desenvuelve.

A su vez la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OECD, 2010) la define como el grado en que bajo condiciones de libre mercado, un país puede producir bienes y servicios, que superen el examen de la competencia internacional, y que permite mantener el crecimiento sostenido de la renta nacional.

La competitividad se puede considerar como una medida de la capacidad de respuesta y de anticipación de la organización ante las demandas y necesidades del entorno (aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas del entorno). Según Porter (1980), para hablar de competitividad, es necesario tomar en cuenta tanto a la empresa como al sector, e identificar cuáles son los factores que permiten que las empresas generen valor añadido y que ese valor se venda y tenga cabida en el mercado, y si realmente esos factores son sostenibles en el mediano y largo plazo, que en este caso para el tema de investigación presentado, es lo que hace que una empresa familiar se convierta en multigeneracional, pues las empresas perduran en el tiempo y son exitosas si son competitivas.

En este sentido la competitividad empresarial está determinada por tres tipos de factores o fuentes que deben interrelacionarse y complementarse, citados por Galán y Vecino (1997), los relativos al país donde la empresa se ubica o el llamado efecto país o efecto territorio, los derivados del sector al que pertenece en este caso llamado efecto sector o efecto industria y los que tienen su origen en la propia empresa.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Una vez desarrollada la teoría que se ha considerado significativa y de aporte para el estudio presentado, se propone como propósito fundamental de este capítulo, realizar un esbozo de cuál será el método a seguir para llevar a cabo la investigación planteada, cuyo objetivo principal es estudiar la competitividad de las empresas familiares multigeneracionales y qué las hace tan exitosa para que trasciendan en el tiempo manteniendo las características propias de los negocios de familia, a saber: propiedad, continuidad y dirección.

De igual forma se plantea el dar respuestas a las interrogantes de la investigación, que en este caso particular se proponen las siguientes: ¿Cuáles son los aspectos más relevantes que caracterizan a las empresas familiares multigeneracionales y cómo estas características se convierten en factores que pueden contribuir al alcance de su competitividad empresarial?, ¿Cómo es el desempeño de las Empresas Familiares multigeneracionales en su gestión y competitividad empresarial?, ¿Cuáles son los factores que caracterizan a una empresa competitiva? y ¿Son los aspectos más favorables y los menos favorables de las Empresas Familiares multigeneracionales factores determinantes de su competitividad empresarial?

Es por ello que se abordará en primera instancia el diseño de la investigación, así como la estrategia considerada adecuada, una descripción del contexto de la investigación, el proceso de selección de los casos de

estudio, las técnicas e instrumentos que se utilizarán para la obtención de los datos necesarios y por último en análisis de los datos encontrados.

3.1. Diseño de la Investigación

El propósito del presente apartado es presentar el proceso adoptado para en la presente investigación, Corbetta (2007) realiza una comparación entre la investigación cuantitativa y la cualitativa. “La investigación cuantitativa inspirada por el paradigma neopositivista, está estructurada en fases que siguen una secuencia lógica, un planteamiento deductivo, es decir, la teoría precede a la observación, orientada a la comprobación empírica de la teoría formulada previamente” (p.41). Por otra parte, “La investigación cualitativa inspirada en el paradigma interpretativo, la relación entre teoría e investigación es abierta, interactiva (p.41).

Como puede observarse estos enfoques de la investigación, van acompañados de paradigmas que deben ser tomados en cuenta y que afectan la elección del método de investigación. En este sentido Corbetta (2007) afirma que

El positivismo sostenía que la realidad social se debía estudiar con la misma lógica investigadora y el mismo método utilizados en las ciencias naturales; de ahí el nombre de «física social» atribuido al estudio de la sociedad.

Según el interpretativismo, existe una diferencia «epistemológica» fundamental entre las ciencias sociales y las naturales, ya que la realidad social no puede ser simplemente observada, sino que se debe «interpretar». En las ciencias naturales el objeto de estudio es una realidad externa al investigador y así se mantiene durante toda la investigación, por ello el conocimiento adopta la forma de «explicación». En las ciencias sociales no existe esta separación entre el observador y lo observado, y el conocimiento sólo puede alcanzarse a través de un proceso totalmente distinto, el de la comprensión (p. 28).

Esta diferencia fundamental entre los enfoques existentes y sus respectivos paradigmas, conlleva procedimientos y técnicas de investigación distintos, es por esto que se puede afirmar que la metodología seleccionada en la presente investigación ha sido cualitativa, obedeciendo a un paradigma interpretativista, ya que se pretende obtener información de empresas familiares multigeneracionales del área metropolitana del Estado Mérida, con la finalidad de realizar un constructo teórico acerca de su gestión y poder dilucidar cómo han logrado mantenerse exitosas y competitivas a través de generaciones.

Para el logro de los objetivos planteados se espera aplicar la estrategia de estudio de casos interpretativo, que según Monje (2011):

Aporta descripciones densas y ricas con el propósito de interpretar y teorizar sobre el caso. El modelo de análisis es inductivo para desarrollar categorías conceptuales que ilustren, ratifiquen o desafíen presupuestos teóricos difundidos antes de la obtención de la información (p. 118).

3.2. Estrategia de la Investigación

En el presente estudio se empleará el estudio de caso, definido por Yin (1994) como una investigación que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, los cuales pueden ser simples y múltiples.

Para efectos de la investigación presentada se aplicará un diseño inductivo de investigación de múltiples casos (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt y Graebner, 2007). Se espera que este diseño de investigación cualitativa permita analizar la competitividad empresarial de las empresas familiares multigeneracionales del municipio Libertador del estado Mérida, de igual forma determinar los aspectos característicos de las empresas familiares

multigeneracionales, como factores para su competitividad empresarial, diagnosticar el desempeño de esas empresas familiares multigeneracionales en su gestión y competitividad empresarial y por último generar un constructo teórico que reúna todos los componentes de la competitividad empresarial de estas empresas familiares multigeneracionales seleccionadas.

3.3. Contexto de la Investigación

La investigación se realiza en el Estado Mérida – Venezuela, en donde la división político-territorial indica que Venezuela es un país dividido en 23 Estados, un Distrito Capital y 235 Dependencias Federales, organizados en ocho regiones político administrativas, en una de las cuales se encuentra el estado Mérida, que junto con los estados Táchira y Trujillo conforman la Región Los Andes.

Adicionalmente este estado se encuentra catalogado como una de las entidades federales de Venezuela con mejor calidad de vida y mejores condiciones para un desarrollo estable, sostenido y sustentable; así lo afirma un estudio realizado por el Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Los Andes, denominado Plan Estratégico a Largo Plazo: Mérida 2020 (IIES, 1999).

Cabe destacar que Mérida es uno de los estados de Venezuela que por su ubicación y bellezas naturales posee innumerables fortalezas, entre las cuales el mencionado estudio señala las siguientes:

- Producción de rubros agrícolas con calidad y potencial de exportación.
- Excelente clima y ambiente natural que favorece al turismo.
- Oferta y vocación turística.

- Calidad de vida.
- Abundancia de recursos hídricos.
- Imagen y Proyección nacional e internacional del Estado.
- Aceptación del reto que implica la competitividad por parte de todos los sectores y la comunidad en general, entre otras fortalezas.

Asimismo, dentro de los 23 municipios del estado Mérida se encuentra el municipio Libertador, uno de los más sobresalientes en cuanto a desarrollo económico y número de habitantes dentro de la entidad. Este municipio tiene una población estimada de 528871 habitantes (INE, 2019) y entre las actividades económicas primordiales de la entidad se encuentran: las educativas, académicas, comerciales, financieras y turísticas (Gobernación del estado Mérida, 2019).

3.4. Selección de los casos

Para la recolección de información se espera realizar una selección de tres (3) empresas familiares multigeneracionales ubicadas en el municipio Libertador, en este sentido esta muestra cualitativa es definida por Hernández, Fernández y Baptista (2006) como “un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etcétera, sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativa del universo o población que se estudia” (p. 562).

La identificación de empresas multigeneracionales se realizará de acuerdo a la definición de las mismas en este caso, Gallo (2011) opina que existen empresas que logran prolongar durante un largo período su condición de familiares, incorporando con éxito a miembros de las siguientes generaciones de la familia por lo que a estos negocios el autor los denomina empresas familiares *multigeneracionales*. En consecuencia, se utilizará un

tipo de muestreo cualitativo intencional, seleccionando las unidades a entrevistar a partir de criterios de conveniencia acordes a los objetivos de la investigación.

3.5. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

En el enfoque de investigación cualitativo las técnicas e instrumento de recolección de datos que luego se transformarán en información son también específicos y característicos del mismo, en este orden de ideas Hernández, Fernández y Baptista (2006) afirman que:

Para el enfoque cualitativo, al igual que para el cuantitativo, la recolección de datos resulta fundamental, solamente que su propósito no es medir variables para llevar a cabo inferencias y análisis estadístico. Lo que se busca en un estudio cualitativo es obtener datos (que se convertirían en información) de personas, seres vivos, comunidades, contextos o situaciones en profundidad; en las propias "formas de expresión" de cada uno de ellos. Al tratarse de seres humanos los datos que interesan son conceptos, percepciones, imágenes mentales, creencias, emociones, interacciones, pensamientos, experiencias, procesos y vivencias manifestadas en el lenguaje de los participantes, ya sea de manera individual, grupal o colectiva. (p. 583).

Por lo antes expuesto se espera tener como principal fuente de información, la entrevista semiestructurada a partir de una guía de preguntas realizada con base en el marco teórico presentado y analizado, orientadas a que los empresarios narren sus vivencias, eventos y experiencias en profundidad y con el mayor grado de detalle posible, aprovechando la riqueza descriptiva del diseño metodológico seleccionado.

Así mismo se espera solicitar permiso para grabar las entrevistas con dispositivos disponibles en ese momento, y como información secundaria, se llevará un registro sistemático de notas de campo (manuscritas) a través de

una guía de observación semiestructurada; se solicitarán documentos de diversa índole de ser necesario, contando obviamente con el consentimiento de los dueños de las empresas a seleccionar. Es importante destacar que el diseño flexible de las guías de entrevistas permitirá incorporar adicionalmente preguntas para aclarar o profundizar determinados aspectos.

3.6. Análisis de datos

Una vez que se cuente con la información recolectada mediante la entrevista, la observación, las grabaciones y los documentos, se procederá a ordenar la misma de forma tal que facilite su interpretación y análisis. Iniciando por la transcripción de las grabaciones con la finalidad de tener toda la información a mano y luego analizarla con la herramienta que más se adapte a estos, en este sentido se puede nombrar, la triangulación o algún software de análisis de datos cualitativos disponibles en el mercado, entre los que se pueden mencionar: software QDA Miner con él se pueden realizar análisis básicos e intermedios de información textual, Weft QDA es un programa de análisis cualitativo de código abierto, Ez-Text es ideal para codificación y análisis cualitativo de entrevistas semi-estructuradas, implica crear un registro completo de cada entrevistado y de sus respuestas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AECA (2010). Un enfoque globalizado. Asociación Española de Contabilidad y Administración (AECA). Recuperado de <http://www.aeca.es/pub/documentos/po4.htm>.

Albuquerque, F. (2003). Curso sobre desarrollo local. Instituto de Economía y Geografía. Madrid: Consejo Superior de Investigaciones Científicas.

Álvarez, J. & García, E. (1996): “Factores de Éxito y Riesgo en la Pyme. Diseño e Implantación de un Modelo para la Mejora de la Competitividad”, Economía Industrial, nº 310, pp. 149 – 161.

Barroso, A. (2014). ¿Por qué desaparecen las empresas familiares extremeñas? Revista GeoGraphos, 5(60), 98-132. Recuperado de <http://web.ua.es/revista-geographos-giecryal>

Briceño, M. (2015). La Empresa Familiar como factor clave para el desarrollo local del Estado de Mérida. (Tesis doctoral). Universidad de La Laguna. Santa Cruz de Tenerife, España.

Bueno, E. (1995): “La competitividad de la empresa: un enfoque de “organización” y una referencia a España”, Dirección y Organización, nº13, pp. 5-15.

Bueno, E; Camino, D. & Morcillo, P. (1987): “La Gran empresa Española: Análisis comparado de sus Ventajas Competitivas, Economía Industrial , nº 257, pp. 117 –134.

- Cabrera, M. (1998). "Factores Determinantes del Éxito y Fracaso del Proceso de Sucesión en la Empresa Familiar", (Tesis doctoral) Universidad de Las Palmas de Gran Canarias.
- Cabrera, M. & Santana, D. (2002). El gobierno en la empresa familiar. Boletín de Estudios Económicos. Universidad Comercial de Deusto. Volumen LVII. Número 177. Diciembre. pp. 467-481. Bilbao, España.
- Camisón, C. (1997), La competitividad de la PYME industrial española: estrategia y competencias distintivas. Civitas, Madrid.
- Camisón, C. (2004), La competitividad de la empresa familiar y sus factores determinantes: un modelo explicativo. *Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València Núm. 01* septiembre 2014.
- Cano, D. & Martín, D. (2003). "Aproximación teórica al concepto y medición de la competitividad", Estudios Económicos, nºs 2 y 3, pp. 87 – 108.
- Casillas J., Díaz C. & Vázquez A. (2005). La Gestión de la Empresa Familiar. Thomson Editores. Madrid, España.
- COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL). 2001. México. Noviembre LC/Mex/L.499.
- Cohen, A. (1994). La Creatividad de Andy. Birmingham, AL, Estados Unidos: Textstream.
- Corbetta, P. (2007). Metodología y Técnicas de Investigación Social. McGraw-Hill/Interamericana de España. Edición revisada. Madrid. España.

- Corona, J. (2002). Reformas legales en el ámbito de la empresa familiar: situación actual y perspectivas. Boletín de Estudios Económicos. Universidad Comercial de Deusto. Volumen LVII. Número 177. Diciembre. pp. 395-432. Bilbao, España.
- Cuervo, A. (1993): "El Papel de la Empresa en la Competitividad", Papeles de Economía Española, nº 56, pp. 363 - 378.
- Channon, D. (1971). "The strategy and the structure of British enterprise", London. MacMillan.
- Chauca, P. (2014). Micro y pequeña empresa, actores sociales y contextos desde las perspectivas del desarrollo local. Revista Acta Universitaria, 24(NE-1), 13-25. doi: 10.1517/au.2014.704
- Daily, C.M. & Dollinger, M. J. (1992): An empirical examination of owner ship structure in family and professionally managed firms. Family Business Review, 5(2): 117-136.
- David, F. (1997). Administración Estratégica. Editorial Pearson. México.
- Donnelley, R. (1974). La Empresa Familiar. Delnu Ediciones. Caracas, Venezuela.
- Dyer, W., Jr. (1986). "Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions", San Francisco, Josee y Bass.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. Academy of Management Review, 14(4), 532-550. Recuperado de:

<http://ccftp.scu.edu.cn:8090/Download/uploadfile/20121216102651988.pdf>.

Eisenhardt, K. & Graebner, M. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32. Recuperado de: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amj.2007.24160888>.

Enright, M.; Francés, A. & Scott, E. (1994). Venezuela, el reto de la competitividad. Ediciones IESA. Caracas, Venezuela.

Family Council Consulting International Group FCCIG. (2007). Radiografías de las Venezolanas. *Gerente*, 4, 52-54.

Gaitán, A. & Castro, J. (2001). Sociedades de familia en Colombia. Bogotá.

Galan, J. & Vecino, J. (1997). Las fuentes de rentabilidad de la empresa. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, núm. 1 (1997), pp. 21-36.

Gallo, M. (1995). *Empresa Familiar. Textos y Casos*. Editorial Praxis. Barcelona, España.

Gallo, M. (2011). El futuro de la empresa familiar. De la unidad familiar a la continuidad empresarial. Barcelona (España): Editorial Profit.

Gallo, M. & García, C. (1989). La Empresa Familiar en la Economía Española. *Papeles de Economía Española*. No. 39. pp. 67-85. España.

- Gallo, M., & Amat, J. (2003). Los secretos de las empresas familiares centenarias. Claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales. Ediciones Deusto. Barcelona, España.
- García, A., Herrera, J., Sánchez, G. & Suárez, A. (2006): Factores de Éxito de la Empresa Familiar. Estudio Aplicado a la Pyme Andaluza. Editorial AECA, España.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M., McCollom, M. & Lansberg, I. (1997). Generation to generation. Boston: Harvard Business School Press.
- 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.
- Gobernación del Estado Mérida, (2009). Mérida. El Estado. Disponible en: <http://merida.gob.ve/merida/> Consulta: 2019, Agosto 19.
- Gómez, G. (2005) ¿Son iguales todas las empresas familiares? Caminos por recorrer. Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia.
- Hernández, R., Fernández C. & Baptista P. (2006). Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill. México.
- Instituto Nacional de Estadística (INE) (2019). Proyecciones de la población con base en el censo 2011. Disponible en: http://www.ine.gov.ve/index.php?option=com_content&view=category&id=98&Itemid=51 Consulta: 2019, Agosto 19.

Ivancevich, J. & Lorenzi, P. (1997). Gestión de calidad y competitividad. 2da. Edición. McGraw-Hill. España.

Jimeno, De M. (2016). Influencia de la composición demográfica del consejo de administración de empresas familiares de mediana dimensión en el perfil económico-financiero. Análisis a través de ratios contables. (Tesis doctoral). Recuperado de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/16844/1/Tesis1007-160425.pdf>.

Kajihara, K. (2004). La realidad empresarial Mexicana. Instituto Tecnológico Autónomo de México. México.

Krugman, P. (1990). Rethinking International Trade. MIT Press, Cambridge, MA.

Labarca, N. (2007) "Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial", Omnia, vol. 13, núm. 2, 2007, pp. 158-184. Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela

Lambing, P. & Kuehl, C. (1998). Empresarios pequeños y medianos. Mexico: Prentice Hall.

Leach, P. (1993). La Empresa Familiar. Ediciones GRANICA. Barcelona, España.

Leal C. (2015). Hacia un análisis integral de la competitividad Territorial: el caso del estado de Querétaro, México. (Tesis doctoral). Recuperado <http://www.orquestra.deusto.es/images/investigacion/publicaciones/tesis/Analisis-competitividad-Queretaro.pdf>

Litz, R. (1997): The family firm's exclusion from business school research: Explaining the void; address ing the opportunity. Entrepreneur ship Theory and Practice, 22: 55-71.

Lucero Bringas, M. de los A. (2017). El protocolo familiar como herramienta de gestión de la familia empresaria (Tesis doctoral), Universidad Católica Argentina, Facultad de Ciencias Económicas. Disponible en: <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/tesis/protocolo-familiar-gestion-empresaria.pdf>

Manzano, G. & Ayala, J. (2002). Sucesión en la empresa familiar: Algunas claves del éxito. Boletín de Estudios Económicos. Universidad Comercial de Deusto. Volumen LVII. Número 177. Diciembre. pp. 433-449. Bilbao, España.

Martínez, J. (2010). Empresas familiares: reto al destino. Claves para perdurar con éxito. Buenos Aires: Granica.

Méndez, C. (2001). Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Mc Graw Hill. 3ra. Edición. Bogotá – Colombia.

Messner, D. (1996). Latinoamérica hacia la economía mundial: condiciones para el desarrollo de la Competitividad Sistémica. Santiago de Chile: Fundación Friedrich Ebert Publicaciones Aportes ProSur-CEPAL.

Miller, D., & Breton-Miller, I. (2006). Gestionar a largo plazo: La ventaja competitiva de las mayores empresas familiares. Bilbao: Deusto S.A. Ediciones.

- Molina, C. (2014). La empresa familiar como enfoque metodológico. *Revista de Derecho Comercial, del Consumidor y de la Empresa*, 2, 149-164.
- Monje, C. (2011). *Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa. Guía didáctica*. Universidad Surcolombiana.
- Moreno D. (2015). Estrategias competitivas de las empresas del sector de la energía eólica en España. (Tesis doctoral). Recuperado http://espacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:CiencEcoEmp-Dmoreno/MORENO_CASAS_David_Tesis.pdf
- Moreno J. (2015). Las buenas prácticas de gobierno corporativo en las empresas familiares y su impacto en la rentabilidad y la riqueza socioemocional. (Tesis doctoral). Recuperado <https://www.tesisenred.net/handle/10803/289630>.
- Muñoz, F., Nava, R. & Rangel, J. (2013). El clima familiar como factor determinante en la conformación de la empresa familiar. *Revista de Empresa Familiar*, 3(2), 29-41.
- Neubauer, F. & Lank, A. (2003). *La empresa familiar. Cómo dirigirla para que perdure*. Ediciones Deusto. Bilbao.
- OECD (2010). Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, (OECD). Recuperado de http://www.conacuyt.gob.sv/indicadores%20Academcio/de_Oslo%2005.pdf

- Porter, M. (1980). "Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability", *Financial Analysts Journal*, 36 (4), pp. 30-41
- Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva (Creación y sostenimiento de un desempeño superior)*. Editorial CECSA.
- Porter, M. (1987). *Ventaja Competitiva (Creación y sostenimiento de un desempeño superior)*. 1ra. Edición. Editorial CECSA.
- Porter, M. (1990a). *The Competitive Advantage of Nations*. The Free Press.
- Porter, M. (1995). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitions*. Austin, TX, Estados Unidos: Simon & Schuster,
- Porter, M. (2002). *Ventaja Competitiva (Creación y sostenimiento de un desempeño superior)*. 2da. Edición. Editorial CECSA.
- Porter, M. (2008). *Ser Competitivo*. 9na. Edición. Deusto. España.
- Porter, M. E. (1990b) "¿Dónde radica la ventaja competitiva de las naciones?", *Harvard – Deusto Business Review*, 4º trimestre, nº 44, pp. 3 –26.
- Poza, E. (2005). *Empresas Familiares*, International Thomson Editores. México, D.F.
- Poza, E. (2010). *Family Business*. South-Western College: Cengage.
- Reta, M. (2008). *Políticas para la competitividad*. México: Pyme Hoy. 4(31), pp. 59.

Robbins, S. y Coulter, M. (2000). Administración. Sexta Edición. Editorial Prentice Hall. México.

Rojas, F. (2014). La profesionalización de las nuevas generaciones en la empresa familiar. (Tesis doctoral). Recuperado <http://www.tdx.cat/handle/10803/284251>.

Rosenblatt, P.C., De Mik, L., Anderson, R.M. & Jhonson, P.A. (1994). La familia en la empresa. Ed. El Ateneo, Buenos Aires. Traducción del libro The Family in Business: Understanding and Dealing with the Challengers Entrepreneurial Families. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

Rubio, A.; Aragón, A. & Sánchez, G. (2002): "Un estudio empírico sobre la competitividad de la Pyme", Comunicación presentada al XII Congreso de ACEDE, Palma de Mallorca.

Serna, H. & Suarez, E. (2005). La empresa familiar. Estrategias y herramientas para su sostenibilidad y crecimiento. Editorial Temis. Bogotá, Colombia.

Sharma, P., Chrisman, J. y Gersick, K. (2012). 25 years of family business review. Reflections on the past and perspectives for the future. Family Business Review, 25(1), 5-15. Recuperado de http://www.ffi.org/resource/collection/CD92673C-1A90-47F3-9EE1-4BD1486EA689/2012_March_editorial.pdf

Sharma, P.; Chrisman, J. J. & Chua, J. H. (1997): Strategic management of the family business: Past research and future challenges. Family Business Review, 10(1): 1-35.

Sierra, G. y Benítez, M. (2014). Lo que son y no son las empresas de tipo familiar en Colombia. *Puente Revista Científica. Universidad Pontificia Bolivariana*, 5, 105-110.

Smith, M. (2007). Real managerial differences between family and non-family firms. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 13(5), 278-295.

Solano, Á. (2017). La sucesión y su relación con la continuidad en las empresas familiares en la ciudad de Cuenca. (Tesis doctoral), Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Disponible en: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/7031/Solano_ga.pdf?sequence=1.

Universidad de Los Andes – IIES – REDes, (1999). *Gobernación del Estado Mérida y Petróleos de Venezuela*. (1999). *Plan estratégico a Largo Plazo: Mérida 2020*. Disponible en: http://iies.faces.ula.ve/Merida2020/Vision_Compartida/vision/index.html. I. Consulta: 2008, Noviembre 20.

Urey, R. (2008). "Padres trabajadores, hijos ricos, nietos pobres ¿mito o realidad?", Ed. La Hoguera- 1ra Ed. Bolivia.

Velez, D., Holguin, H., De Lahoz, G., Duran, Y. y Gutiérrez, I. (2008). "Dinámica de la empresa familiar Pyme. Estudio exploratorio en Colombia". Ed. FUNDES - 1ra. Ed. Colombia.

Westhead, P. & Cowling, M. (1998): Family firm research: The need for a methodological rethink. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 23: 31-56.

Yin, R. (1994). Case study research: design and methods. Thousand Oaks, California: Sage.