

Estrategias de las Empresas Familiares según su ciclo de vida. Algunas contribuciones para el desarrollo local¹

María Auxiliadora Briceño Barrios²
José Daniel Anido Rivas³

Recibido: 10/10/2019

Aceptado: 19/11/2019

RESUMEN

Los objetivos de la presente investigación fueron: construir un marco referencial sobre Empresas Familiares (EF), estrategias según su ciclo de vida y su rol en el desarrollo local; y contrastarlo empíricamente en cinco municipios del estado Mérida, Venezuela. Aunque allí predominan las EF en fase de Gestación con tendencia al Desarrollo, todas pueden adoptar estrategias adecuadas a su etapa del ciclo de vida, siendo las propuestas ejemplos de cómo aprovechar factores favorables disponibles en el territorio para superar debilidades y generar capital social.

Palabras clave: Empresas Familiares, estrategias, ciclo de vida, desarrollo local, capital social, Mérida, Venezuela.

¹ Los autores desean agradecer el financiamiento recibido por parte del Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico, Tecnológico y de las Artes (CDCHTA) de la Universidad de Los Andes (ULA, Mérida, Venezuela), en el marco del Proyecto N° E-344-14-09-A.

² Licenciada en Administración (Universidad de Los Andes-ULA, Venezuela); M.Sc. en Administración (Universidad de Los Andes, Venezuela); Diploma de Estudios Avanzados y Doctora en Economía Aplicada (Universidad de La Laguna-ULL, España). Profesora Titular del Departamento de Ciencias Administrativas, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FACES), Universidad de Los Andes (Mérida, Venezuela) e investigadora adscrita al Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial (CIDE-FACES-ULA). Miembro del Comité Editorial de la revista *Visión Gerencial*. Correos electrónicos: mariaauxib@hotmail.com; mbricenobarrios@gmail.com; auxiliadorab@ula.ve

³ Economista y Licenciado en Contaduría Pública (Universidad de Los Andes-ULA, Venezuela); M.Sc. en Economía, mención Políticas Económicas Públicas (Universidad de Los Andes-ULA, Venezuela); Especialista, Diploma de Estudios Avanzados (DEA) y Doctor en Economía Agroalimentaria y del Medio Ambiente (Universitat Politècnica de València, UPV, España). Profesor Titular e investigador del Centro de Investigaciones Agroalimentarias «Edgar Abreu Olivo» (CIAAL-EAO, FACES-ULA). Investigador invitado del Grupo de Economía Internacional y Desarrollo de la Universitat Politècnica de València (España). Editor adjunto de la Revista Agroalimentaria (ULA, Venezuela). Correos electrónicos: anidoriv@ula.ve; anidoriv@gmail.com

Strategies of Family Businesses according to their life cycle. Some contributions for local development

ABSTRACT

The aims of this article were (i) to build a referential framework on Family Businesses (FB), their strategies according to the stage of their life cycle and their role in local economic development processes; and, (ii) to inquiry, empirically, these linkages in a specific territory. Thus, a survey was applied to a stratified probabilistic sample of 237 companies located in five municipalities of Merida (Venezuela) was made; this information was processed through descriptive statistics and SWOT analysis. Main findings underlined the potential of FB to contribute to local development; although most of enterprises in Gestation phase with a tendency towards Development are the majority, all of them can adopt strategies appropriate according to their stage of the life cycle. Thus, the proposal strategies constitute some examples regarding how to use favorable factors available in the territory to overcome weaknesses and generate social capital.

Keywords: Family Businesses, strategies, life cycle, local development, social capital, Merida, Venezuela.

Introducción

Una empresa es una unidad técnica y económica que contrata/adquiere factores de producción, los cuales organiza para producir y vender/ofertar bienes y servicios. Además, coordina ingentes cantidades de actividad económica. Cuando el conjunto de empresas emplea de manera eficiente estos factores/recursos para producir los bienes y servicios que los individuos/consumidores valoran más y no es posible mejorar su situación sin empeorar la de otros actores, se dice que hay eficiencia económica (que ocurre, estrictamente, cuando el beneficio social marginal es igual al costo social marginal⁴.

De otro lado, el factor empresarial o conjunto de empresas constituye un elemento central en los procesos de desarrollo. En general, el funcionamiento de las empresas en un área específica puede determinar el nivel de integración con dicho territorio y con los procesos socioeconómicos que allí tienen lugar. Esta conexión se expresa a

⁴ Parkin, Michael y Loría Díaz, Eduardo. *Microeconomía. Versión para Latinoamérica*, 9a. ed., México, Pearson Educación de México, 2010.

través de la creación de relaciones variadas y multifacéticas con entornos institucionales y socioeconómicos locales, incluyendo autoridades y líderes locales, la comunidad local y otras empresas⁵; esto es, con los actores del desarrollo local. Si bien la contribución de la actividad empresarial no es el único elemento necesario y suficiente para materializarlos, sí que constituye un elemento dinamizador de las mejoras en la calidad de vida en los distintos países, desde lo local hacia lo nacional, desde adentro hacia afuera⁶. Además, la aplicación de los recursos de la zona a la producción depende del factor empresarial, al igual que el aprovechamiento de las economías de escala y de los efectos externos presentes en el sistema de empresas y en el territorio, las conductas innovadoras, la adaptación a las condiciones cambiantes o el sostenimiento del proceso de acumulación de capital a escala local o regional. Adicionalmente, los empresarios locales son los actores responsables de movilizar los recursos presentes en un determinado territorio y de la transformación de las estructuras socioeconómicas locales, frente a situaciones de atraso relativo o de crisis en el modo de producción local⁷.

Si bien investigaciones previas –en particular, desde los estudios regionales– han abordado la influencia de la integración local y sus vínculos con el desempeño, la creación y crecimiento de nuevas empresas, o con la innovación e intercambio de conocimientos, son escasos los focalizados en el cruce y retroalimentación entre aquellos y las empresas familiares⁸. Adicionalmente, dado que el comportamiento de la empresa familiar se ve afectado por las estructuras y las relaciones sociales que emanan de la integración de una familia en una empresa, la consideración de todo el ciclo de vida de la empresa –entre otros aspectos relacionados con los tomadores de decisiones– resultan claves para los esfuerzos investigativos en dichas áreas⁹.

⁵ Kalantaridis, Christos y Bika, Zografia. «In-migrant entrepreneurship in rural England: Beyond local embeddedness», *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 18, no. 2, 2006, pp. 109-131.

⁶ Marshall, Alfred. *Principles of economics: An introductory volume*, 8a. ed., Londres, McMillan & Co., Ltd., 1982 [1890].

⁷ Alburquerque, Francisco. *El enfoque del desarrollo económico local*, Buenos Aires, Organización Internacional del Trabajo, Serie Desarrollo Económico Local y Empleabilidad, 2004.

⁸ Baù, Massimo; Chirico, Francesco; Pittino, Daniel; Backman, Mikaela y, Klaesson, Johan. «Roots to Grow: Family Firms and Local Embeddedness in Rural and Urban Contexts», *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 43, no. 2, 2018, pp. 360-385.

⁹ Zellweger, Thomas M.; Chrisman, James J.; Chua, Jess H.; y Steier, Lloyd P. «Social Structures, Social Relationships, and Family Firms», *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 43, no. 2, 2018, pp. 207–223.

En este escenario, este artículo tuvo dos objetivos centrales: i) revisar y actualizar los conceptos y variables clave, con la finalidad de construir un marco referencial sobre las empresas familiares, la estrategia según la etapa del ciclo de vida en la que se encuentren y su papel en los procesos de desarrollo económico local; y, ii) con base en esta fundamentación teórica, contrastar empíricamente dichos vínculos en un territorio específico. Para esto último se aplicó un instrumento a una muestra probabilística estratificada de 237 empresas en cinco municipios del estado Mérida (Venezuela), cuyo análisis cualitativo se fundamentó en estadística descriptiva y análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), a partir de fuentes primarias y secundarias de información.

1. Marco referencial

1.1. Desarrollo local

Desarrollo, acompañado de múltiples adjetivos (e.g., económico, social, humano, regional, endógeno, territorial, económico local, sostenible...), es un concepto en constante evolución en las últimas décadas, provocando en consecuencia que varíen tanto su alcance como contenido. Por eso tales términos, aunque por su variedad reflejan posiciones disímiles, han enriquecido la profundidad de la interpretación del desarrollo. Uno de los más empleados es el de «desarrollo local», propuesto por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) en 1995¹⁰ como respuesta a las fuertes transformaciones en el modelo de acumulación de capital desde la política pública para reestructuración productiva. Está más referido a la idea de Boisier¹¹ de «contenedor», más que de un contenido, para reflejar que dentro de un territorio específico el modelo de desarrollo aplicado puede ser regional (proceso de cambio estructural localizado en una región), endógeno (transformación del sistema socioeconómico, habilidad para innovar al nivel local, desde una estrategia descentralizada) o local (surgida en Europa para responder a la crisis macroeconómica y al ajuste, para la reestructuración del sistema productivo dinamizando los sistemas productivos locales).

¹⁰ González Esquinas, José y García Palomares, Juan Carlos. «Fuentes documentales sobre desarrollo local», *Revista Anales de Geografía de la Universidad Complutense*, vol. 18, 1998, pp. 337-353.

¹¹ Boisier, Sergio. *Desarrollo local: ¿De qué estamos hablando?* [Documento comisionado por la Cámara de Comercio de Manizales, Colombia], 1999.

El DL surge en un momento histórico concreto, cuando por iniciativa propia una colectividad territorial encuentra nuevas ideas y proyectos (*i.e.*, al innovar), que le permiten utilizar sus recursos y encontrar soluciones competitivas a su problema de crecimiento. En cierta medida es una respuesta al fracaso de las iniciativas centralizadas («desarrollo desde arriba»¹²). Se alinea así con la idea del crecimiento endógeno regional, que sugiere que el emprendimiento local puede actuar como motor del desarrollo de regiones desde dentro. No obstante, esta idea menos mercantilizada, neoliberal y colonialista ha sido suplantada por la idea de que el DL atrae a grandes empresas transnacionales e inversión extranjera¹³.

El DL es definido también como formas flexibles de ajuste productivo en los diferentes ámbitos de un territorio, que buscan impulsar los recursos endógenos potenciales tratando de construir un entorno institucional, político y cultural de fomento para actividades productivas y de generación de empleo¹⁴. Es un proceso de concertación entre agentes, sectores y fuerzas que interactúan en un determinado territorio, para impulsar un proyecto común que implica generar crecimiento económico, equidad, cambio social y cultural, sustentabilidad ecológica, enfoque de género, calidad y equilibrio espacial y territorial; el fin último es elevar la calidad de cada uno de sus ciudadanos, contribuir con el desarrollo del país y enfrentar adecuadamente los retos de la globalización y las transformaciones de la economía internacional¹⁵. De allí que se conciba igualmente como una forma de mirar y de actuar desde el territorio en un contexto globalizado, en el cual el principal desafío para las sociedades locales es su inserción¹⁶. De hecho la globalización económica, las crisis económicas internacionales, la creciente deslocalización de empresas, la evolución de las estructuras internas de los grandes grupos industriales y la institucionalización

¹² Barroso G., María de la O. y Flores Ruiz, David (Coord.). *Teoría y estrategias de desarrollo local*, Sevilla, Universidad Internacional de Andalucía, 2010.

¹³ Abdalla, Márcio Moutinho y Faria, Alexandre. «Local development versus neoliberal globalization project: reflecting on market-oriented cities», *Revista de Administração Pública*, vol. 53, no. 1, 2019, pp. 84-100.

¹⁴ Albuquerque, Francisco. *Curso sobre desarrollo local*. Madrid, Instituto de Economía y Geografía- Consejo Superior de Investigaciones Científicas, 2003.

¹⁵ Gallicchio, Enrique. «El desarrollo local en América Latina. Estrategia política basada en la construcción de Capital Social». *Seminario Desarrollo con inclusión y equidad: sus implicancias desde lo local, Córdoba-Argentina*, 2004, pp. 1-24.

¹⁶ Arocena, José. *El desarrollo local: un desafío contemporáneo*, Caracas, Editorial Nueva Sociedad, 1995.

de la autonomía local –entre otros factores– han conducido a un creciente interés por el desarrollo local¹⁷.

En síntesis, el DL es un proceso *multidimensional* (abarca las esferas económicas, políticas, sociales, culturales y ambientales de una localidad o región); *integral* (porque articula en una dinámica coherente todos los elementos, acciones y actuaciones en políticas y programas en ella plasmados); *sistémico* (permite comprender a la localidad como un sistema, asumiendo la cooperación de los distintos actores y la conciliación de sus diversos intereses); y *dinámico* (está en constante cambio, por lo que implica necesariamente regresiones y avances en la forma de operar)¹⁸.

1.2. Dimensiones del DL

Si bien varían de un autor a otro, el DL se concibe en relación con una serie de dimensiones, siendo las más comúnmente referenciadas las que se sintetizan a continuación¹⁹: i) *territorial*, o carácter local, pues se circunscribe a un territorio perfectamente definido, especialmente municipal y sobre todo subregional; ii) *económica*, en la que los empresarios emplean su capacidad para organizar los factores productivos locales con niveles de productividad suficientes para ser competitivos e implementar otras iniciativas rentables y eficientes; iii) *social*: sus acciones se dirigen a crear puestos de trabajo en los que predomina el desarrollo personal, dado que los actores educativos/de capacitación adecuación concertadamente con los emprendedores la oferta de conocimientos a los requerimientos de innovación de los sistemas productivos locales); iv) *institucional, político-administrativa* o *cooperativa*: la gestión local y regional facilitan la concertación público-privada, asegurando la coordinación de los agentes implicados y facilitando la creación de entornos innovadores favorables al desarrollo productivo y empresarial; también se vincula con la gobernabilidad

¹⁷ Matei, Lucica y Stoica, Anghelescu. *Dezvoltarea locala. Concepte si mecanisme*, Bucharest, Economica Publishing House, 2009; y Bercu, Ana-Maria, Tofan, Mihaela y Cigu, Elena. «New challenges concerning sustainable local development. Romanian case», *Procedia Economics and Finance*, no. 20, 2015, pp. 65-71.

¹⁸ Chauca Malásquez, Pablo Manuel. «Micro y pequeña empresa, actores sociales y contextos desde la perspectiva del desarrollo local», *Revista Acta Universitaria*, vol. 24, no. 1, 2014, pp. 13-25.

¹⁹ Gallicchio, E., *op. cit.*; y Vázquez Barquero, Antonio. «Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial», *Revista Investigaciones Regionales*, no. 11, 2007, pp. 183-210.

del territorio; v) *cultural*: los valores e instituciones locales permiten impulsar o respaldar el propio proceso de desarrollo; la cultura se entiende como un factor productivo y generador de riqueza, que trasciende la visión conservacionista y se vincula con los procesos productivos, la creación de empleo, la innovación tecnológica; esto es, se convierte en instrumento dinamizador de la actividad socioeconómica; y, vi) *ambiental*, incluyendo la atención a características específicas potenciales y limitantes del medio natural para asegurar un desarrollo sostenible. Adicionalmente, para alcanzar el DL resulta crucial el «despliegue» del conocimiento local a través de las instituciones locales; estas, ya sean oficiales o no oficiales, conocen o tienen en cada región los conocimientos y/o la experiencia requerida (*i.e.*, los recursos y capacidades), siendo necesaria su organización, coordinación y orientación para el trabajo conjunto²⁰.

Más recientemente se incorporan algunas variantes al DL, como la de la «especialización inteligente», con potencial para desarrollar políticas de innovación y estrategias de desarrollo regional y local, basadas en diversos pilares: i) posicionamiento en la cadena de valor global, macrorregional o nacional; ii) perspectiva de contexto de mercado, en la que los patrones de especialización se configuran como partes de una cadena particular de valor cuya clave es mantener una ventaja comparativa respecto a otras ubicaciones; iii) creación de estrategias de competitividad orientadas a desarrollar un sistema empresarial único y efectivo; iv) dicho sistema estaría basado en explotar la calidad existente del ecosistema empresarial (profundizar su especialización en dominios tecnológicos/sectores específicos en los que la región es competitiva y capaz de priorizar sus esfuerzos con una tasa de rendimiento significativa); v) desarrollo de una cultura innovadora y empresarial, para generar nuevos conocimientos y su transformación efectiva en innovaciones y bienestar; y, vi) movilización de recursos estratégicos como conocimiento, inteligencia, tecnología y financieros provenientes de cualesquiera fuentes disponibles (nacionales, internacionales, otras)²¹.

²⁰ Aytac Kisman, Zulfukar y Tasar, Izzet. «The key elements of local development», *Procedia Economics and Finance*, vol. 15, 2014, pp. 1689-1690.

²¹ Jucevicius, Robertas y Galbuogiene, Aukse. «Smart specialisation: Towards the potential application of the concept for the local development», *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 156, no. 26, 2014, pp. 141-145.

1.3. Capital Humano (CH), Capital Social (CS) y sus roles en el DL

Desde diversas disciplinas (e.g., economía, gestión y psicología) y niveles (e.g., individual, empresarial y nacional)²², puede definirse en términos de inversiones productivas incorporadas en agentes humanos que mejoran el conocimiento y las habilidades. Representa por tanto el conocimiento, las habilidades y las capacidades de las personas; se crea a través de cambios que las hacen capaces de actuar de nuevas maneras y se desarrolla a través de cambios en las relaciones²³. A su vez, las inversiones en forma de educación y capacitación en un país cualquiera pueden ser utilizadas como recurso productivo por parte de empresas multinacionales. La educación y la capacitación pueden dar como resultado una fuerza laboral alfabetizada, numerada, creativa y experta en el uso y desarrollo de instalaciones y técnicas modernas²⁴.

El CH humano y la educación tienen un efecto macro pues contribuyen a mejorar el desarrollo social, el crecimiento económico y la productividad, lo que se traduce en atractivo para inversionistas extranjeros y nacionales²⁵. El aprendizaje tecnológico y la transferencia de conocimiento –por su parte– se han convertido en factores clave para que las empresas puedan desarrollar ventajas competitivas. De hecho, algunas evidencias dan cuenta que cuando las PyME locales se constituyen como proveedoras de empresas transnacionales, reciben de estas transferencias de conocimientos que les permiten incorporarse o mejorar su posición como parte de las cadenas globales de valor²⁶.

La literatura sobre capital humano (CH) destaca que el acceso a mano de obra altamente educada es una condición importante para que las empresas se beneficien de la inversión en nuevas tecnologías²⁷. Garantiza la absorción y asimilación de recursos/conocimiento, así como su modificación y desarrollo posterior, de acuerdo con

²² Konara, Palitha y Wei, Yingqi. «The complementarity of human capital and language capital in foreign direct investment», *International Business Review*, no. 28, 2019, pp. 391-404.

²³ Crane, Bret y Hartwell, Christopher J. «Global talent management: A life cycle view of the interaction between human and social capital», *Journal of World Business*, no. 54, 2019, pp. 82-92.

²⁴ Konara, P. y Wei, Y., *op. cit.*

²⁵ McMahon, Walter W. *Education and development: Measuring the social benefits*, Oxford, Oxford University Press, 2002.

²⁶ Olea-Miranda, Jaime, Contreras, Óscar F. y Barcelo-Valenzuela, Mario. «Las capacidades de absorción del conocimiento como ventajas competitivas para la inserción de pymes en cadenas globales de valor», *Estudios Gerenciales*, vol. 32, no. 139, 2016, pp. 127-136.

las condiciones locales para fines comerciales²⁸. Es así mismo un motor esencial para el crecimiento de los sistemas de innovación nacionales y regionales. Así, por ej., algunos estudios revelan que dentro de las áreas metropolitanas los clústeres de innovación suelen ubicarse en localidades en las que predomina un alto nivel de capital humano²⁹. Adicionalmente, si una empresa se localiza en entornos con abundante mano de obra profesional y postgraduada, tendría beneficios adicionales; por ej., fomento de relaciones negocios-negocios –B2B– y que al mismo tiempo pueden coadyuvar a compartir información nueva, facilitar la transferencia informal de conocimientos entre empresas y, por lo tanto, mejorar la eficiencia y la productividad de sus operaciones. En otros términos, la densidad geográfica del capital humano tiene un papel clave en la absorción de los efectos indirectos por parte de las empresas³⁰. De otro lado, el CH afecta la seguridad energética y los problemas ambientales, así como la capacidad de los humanos para administrar sus espacios de trabajo de manera ingeniosa³¹.

Por último, el CH –junto con el capital social y el financiero– son las tres categorías de recursos respecto a los cuales pueden existir diferencias entre empresas familiares (EF) y no familiares (ENF). De hecho, las empresas familiares suelen asociarse con atributos positivos vinculados con su capital humano, entre los que destacan el compromiso extraordinario, las relaciones cálidas, amistosas e íntimas, así como su potencial para generar conocimiento tácito y específico de la empresa³². Esta última idea permite vincular al capital humano con el social, en el sentido de Putnam y otros autores pioneros, cuya premisa es la inversión en relaciones sociales con rendimientos esperados en el mercado. También se relaciona directamente con

²⁷ Haller, Stefanie Alexandra y Siedschlag, Iulia. «Determinants of ICT adoption: Evidence from firm level data». *Applied Economics*, vol. 43, no. 26, 2011, pp. 3775-3788.

²⁸ Konara, P. y Wei, Y. , *op. cit.*

²⁹ Kiuru, Juho e Inkinen, Tommi. «Predicting innovative growth and demand with proximate human capital: A case study of the Helsinki metropolitan area», *Cities*, no. 64, 2017, pp. 9-17.

³⁰ Sena, Vania y Ozdemir, Sena. «Spillover effects of investment in big data analytics in B2B relationships: What is the role of human capital?», *Industrial Marketing Management*, 2019.

³¹ Bano, Sadia; Zhao, Yuhuan; Ahmad, Ashfaq; Wang, Song, y Liu, Ya. «Identifying the impacts of human capital on carbon emissions in Pakistan», *Journal of Cleaner Production*, no. 183, 2018, pp. 1082-1092.

³² Cabrera Suárez, María Katuska y Olivares Mesa, Arístides. «La influencia de los recursos de capital humano, social y financiero sobre la velocidad del proceso exportador de las empresas familiares», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 21, no. 4, 2012, pp. 306-315.

las EF desde la idea de compromiso o virtud cívica señalada por Putnam, en tanto que las conductas del empresario familiar están estrechamente relacionadas con el CS, vínculo que será más poderoso mientras más integrada esté a una red de relaciones sociales recíprocas (el *Bridging*)³³: como el empresario familiar tiene intención manifiesta de conservar él o su grupo la propiedad del negocio, se propicia la continuidad temporal y el arraigo en una localidad, al tiempo que se fomentan las relaciones interpersonales con los miembros de esta y se fortalecen vínculos e intercambios con otros empresarios (*i.e.*, ciudadanos-empresarios que impulsan el asociacionismo).

1.4. Agentes o actores del DL

Los actores o *agentes del DL* son los responsables de materializarlo u operacionalizarlo. Grosso modo, pueden sintetizarse como sigue³⁴:

i) La *administración central o estatal*: responsable del control de los grandes equilibrios macroeconómicos (inflación, política monetaria, fiscal y cambiaria, balanza de pagos, entre otros), con competencias en gestión administrativa y financiera, dotación de infraestructuras, actividad legislativa, cooperación para favorecer economías de escala y la fijación de la estrategia, promoción/estímulo del DL, descentralización de políticas públicas, así como para la descentralización y mayor libertad de actuación para las administraciones regionales y locales;

ii) La *administración regional/estadal/provincial*: además de las funciones tradicionales de planificación y ordenamiento territorial, prestación de servicios básicos (agua, aseo, alumbrado, vías de comunicación, etc.), servicios sociales, recaudación de tasas y tributos, gestión administrativa y financiera regional que tienen como entes descentralizados, también deberían realizar nuevas actividades como promoción del desarrollo económico local y del empleo, defensa del

³³ Dodd, Melissa D.; Brummette, John, y Hazleton, Vincent. «A social capital approach: An examination of Putnam's civic engagement and public relations roles», *Public Relations Review*, no. 41, 2015, pp. 472-479.

³⁴ Albuquerque, Francisco. *Manual del agente de desarrollo local*, Santiago de Chile, Ediciones SUR, 1999; Del Castillo Hermosa, Jaime. *Manual de desarrollo local*, País Vasco, Departamento de Economía y Hacienda, 1994; e Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social-ILPES. *Manual de desarrollo local*, Santiago de Chile, CEPAL-ILPES, 1998.

medio ambiente y promoción del desarrollo sostenible, planificación estratégica regional, fomento de la asociatividad, concertación estratégica de actores, creación de una imagen territorial proactiva, fortalecimiento de elementos de identidad regional y local, valorización del patrimonio histórico-cultural, entre otras;

iii) La *administración local*: idónea, por su cercanía y conocimiento de la problemática, para liderar las acciones colectivas hacia el DL, mediante la promoción inmobiliaria, oferta de instalaciones industriales y empresariales, ayuda financiera, oferta formativa y educativa para la gestión empresarial, asistencia técnica, información, entre otras;

iv) La *administración comunitaria*: entidades de la sociedad civil (por ej., los Consejos Comunales de Participación y Planificación en Venezuela), que fungen como grupos de presión o intermediarios entre ciudadanía y poderes públicos;

v) Las *universidades*, mediante más apertura e involucramiento con el resto de agentes, para brindar formación pre y poslaboral en áreas relacionadas con el perfil productivo del territorio, asistencia técnica especializada, bases de datos y centros de información empresarial, investigación y transferencia tecnológica;

vi) Las *empresas*, que con su actividad productiva y al introducir innovaciones/mejoras constituyen la base del DL generando empleo, mejorando la oferta de bienes y servicios y la calidad de vida de la comunidad; y,

vii) *Otros colectivos y organizaciones* (por ej., agencias locales de desarrollo; organismos internacionales –OCDE, Unión Europea, Banco Interamericano de Desarrollo– y sus oficinas nacionales/regionales; institutos tecnológicos sectoriales; centros de empresa e innovación; redes de información para el desarrollo productivo territorial, parques tecnológicos, centros de capacitación de recursos humanos, entre otros).

1.5. La estrategia empresarial y tipología

Para explicar la prosperidad de las naciones, desde la economía se han desarrollado diversas teorías que –entre otros aspectos–, intentan explicar por qué algunos países son más competitivos que otros. Una de ellas es la de la ventaja competitiva (originalmente mencionada por David Ricardo en el siglo XIX, como ventaja comparativa; más recientemente desarrollada por Porter³⁵). También desde entidades de envergadura internacional como el Foro Económico Mundial se

viene abordando este tema, siendo el Índice Global de Competitividad una de sus expresiones tangibles. Dentro de este, las operaciones y estrategias de la empresa son justamente una de las dimensiones que se considera para su construcción³⁶.

Una estrategia consiste en un plan, curso o guía de acción, consciente y deliberado, para abordar/enfrentar una situación específica. Algunas acepciones intentan aproximarse a la definición de la estrategia desde diferentes perspectivas: unas, de afuera hacia adentro; otras persiguen adaptar la empresa a su entorno y tienden más a acoplar la estrategia interna a lo que indique el mercado. Dentro de las primeras se encuentran autores como Hatten y Hatten³⁷, quienes señalan que las estrategias son un medio para alcanzar objetivos y resultan de la mezcla que hacen los directivos del análisis interno y su experiencia para crear valor en los recursos y habilidades que controlan. Asimismo está Barney³⁸, quien señala que la selección adecuada de la estrategia tiene su origen en el análisis de las actitudes y capacidades de la empresa y no del análisis del medio ambiente competitivo. Dentro de las segundas se halla Ansoff³⁹, quien define la estrategia como la dialéctica entre la empresa y su entorno.

Para efectos de esta investigación se elige la postura de afuera hacia adentro y se comparte la idea que mejor describe este punto de vista, expresada por Miles y Snow⁴⁰, quienes afirman que para un adecuado desarrollo de la estrategia y —en consecuencia, tener éxito empresarial—, es necesario un proceso de adaptación al ambiente del mercado, *i.e.*, adaptación de la oferta a la demanda o perspectiva territorial, de carácter local. También se comparte la postura de Grant⁴¹, quien expresa que el nexo que une a la empresa con su entorno es la estrategia empresarial. Estas posiciones teóricas se desarrollan sucintamente en el Cuadro no. 1, en donde además de definir (y carac-

³⁶ Porter, Michael E. *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*, Boston, Harvard Business School Publishing Corporation, 2008.

³⁶ Buendía Rice, Edgar Alejandro. «El papel de la Ventaja Competitiva en el desarrollo económico de los países», *Análisis Económico*, vol. XXVIII, no. 69, 2013, pp. 55-78.

³⁷ Hatten, Kenneth J. y Hatten, Mary. «Strategic groups, asymmetrical mobility barriers and contestability», *Strategic Management Journal*, vol. 8, no. 4, 1987, pp. 329-342.

³⁸ Barney, Jay B. «Strategic factor markets: Expect at ions, luck and business strategy», *Management Science*, vol. 32, 1986, pp. 1231-1241.

³⁹ Ansoff, Igor. *Corporate strategy*, New York, McGraw Hill, 1965.

⁴⁰ Miles, Raymond E. y Snow, Charles C. *Organizational strategy, structure and process*, Nueva York, McGraw-Hill, 1978.

⁴¹ Grant, Robert M. *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*, 6a. ed., Madrid, Civitas, 2006.

terizar) distintos grupos de estrategias, también se pretende destacar las similitudes y diferencias más importantes entre las tipologías allí resumidas.

Cuadro 1
Tipos de estrategias para la toma de decisiones empresariales

Grupo de estrategias	Tipo de estrategia	Definición y/o rasgos característicos
Estrategias de integración	Integración hacia adelante	Compra, adquisición o mayor control de distribuidores/detallistas aguas abajo
	Integración hacia atrás	Compra, adquisición o mayor control de proveedores/eslabones aguas arriba
	Integración horizontal	Compra, adquisición o mayor control de los competidores
Estrategias intensivas	Penetración de mercado	Intentar mayor participación en el mercado para productos/servicios presentes en él, en los mercados actuales, mediante mayores esfuerzos de comercialización (<i>marketing mix</i> , con énfasis en publicidad y estrategias de mercadeo)
	Desarrollo de mercado	Introducción, en zonas nuevas, de productos ya existentes (ampliación geográfica)
	Desarrollo de producto	Intentar aumentar sus ventas, mediante mejores de productos/servicios ya existentes o el desarrollo de otros nuevos
Estrategias de diversificación	Diversificación concéntrica	Agregación de productos/servicios nuevos, pero que estén relacionados con los ya existentes
	Diversificación conglomerada	Agregación de productos/servicios nuevos, que no estén relacionados con los ya existentes
	Diversificación horizontal	Agregación de productos/servicios nuevos, que no estén relacionados con los ya existentes, para los clientes presentes

Estrategias defensivas, de recorte de gastos o liquidación	Empresa de riesgo compartido o <i>Joint-venture</i>	Constitución por parte de dos o más empresas ya existentes de una nueva y distinta de aquellas, con carácter temporal, con el fin de colaborar entre ellas/aprovechar oportunidades de negocios
	Encogimiento	Reagrupación, mediante la reducción de costos/activos, a fin de revertir la disminución de las ventas/utilidades
	Desinversión	Venta/enajenación de una división, filial u otra parte integrante de una organización
	Liquidación	Venta de los activos de una empresa, en partes, a su valor intangible. Suele ocurrir generalmente ya en la fase de declive, aunque no necesariamente debe traducirse en el fin de la empresa (esta puede reorientarse como estrategia para reinventarse y continuar en el mercado)
Fusiones y compras apalancadas	Adquisición (A) y fusión (F)	Una empresa grande compra a una pequeña, o viceversa (A); o bien, dos de dimensión similar se unen para constituir una única resultante del proceso (F). Si una de las partes es renuente, se habla de compra o compra hostil
	Compra apalancada	Directivos de una empresa y otros inversionistas privados adquieren acciones de otra, con fondos provenientes de préstamos. Ocurren para tratar de evitar una compra hostil o para adquirir divisiones que no encajan en la estrategia global de una corporación
Estrategias genéricas de Porter (1980)	Liderazgo en costos	Vender productos/servicios a precios inferiores que la competencia; objetivo: consumidores orientados más al precio y menos a la calidad. Se basan en el manejo eficiente de todas las etapas del proceso y reducción de costos fijos y variables
	Diferenciación	Basadas en producto/servicio con una/varias cualidades únicas, valoradas positivamente por los consumidores, que permitan cobrar mayores precios y fidelidad de los clientes. Basadas en diseño/imagen de marca, tecnología, características del producto/servicio, servicio al cliente, redes de distribución u otras
	Enfoque	Centradas en un segmento específico del mercado, lo suficientemente grande y con potencial de crecimiento, no relevante para el éxito de competidores/rivales. Son más eficaces si hay consumidores con necesidades distintivas o los competidores/rivales no eligen el mismo segmento, o bien este segmento les brinda posibilidades de economías de escala
	Atrapadas a la mitad	Si una empresa adopta alguna de las anteriores, pero sin materializar resultados, se halla "a la mitad" y no tendría ventaja competitiva. Suele indicar su incapacidad de efectuar elecciones de cómo invertir; afecta también a empresas exitosas que, confiadas por haber alcanzado crecimiento o el prestigio, descuidan o comprometen su estrategia genérica

Estrategias según Ansoff (1965)	Máximo rendimiento actual	Con ella la organización extrae lo máximo de su activo y eleva su liquidez de caja al máximo, con el propósito de sobrevivir para producir rendimientos
	Ganancias de capital	Persigue utilidades a largo plazo y es característica en empresas que buscan atraer capitales
	Liquidez de patrimonio	Su objetivo es atraer compradores, procurando demostrar flexibilidad patrimonial (aún en situaciones de baja rentabilidad). Es característica de empresas que desean abrir su capital o bien, fusionarse con otras/otros grupos empresariales
	Responsabilidad social	Enfocada a aspectos relacionados con la comunidad o sustentabilidad ambiental, con las cuales se identifica el interés de la organización
	Filantropía	Su propósito es destinar recursos a objetivos no económicos o a instituciones sin fines de lucro (fundaciones científicas o humanitarias)
	Actitud ante los riesgos	Enfocada a la reducción de riesgos en el negocio, aun cuando implique una reducción en las utilidades (Ej.: vieja administración que busca perpetuarse en el poder)
Estrategias de Miles y Snow (1978)	Prospectivas o exploradoras	Innovación y desarrollo continuo de nuevos productos; fortaleza en hallar nuevos productos y oportunidades en mercados cambiantes
	Defensivas	Control limitado sobre productos y mercados. Se basa en la concentración o enfoque en la combinación producto-mercado; exige pocos ajustes en tecnologías, estructura o procesos (mercados lentos); defienden con agresividad sus territorios de nuevos competidores
	Analizadoras	Híbrido de los dos anteriores, actuando de modo prospectivo (frente a mercados explosivos, siguiendo a los competidores más innovadores) o defensivo (frente a mercados estables, operando de forma
	Reactivas	No presentan estrategia genérica constante, sino más bien les caracteriza su ausencia; es inestable en el tiempo, sin éxito. Responden de manera inconsistente e inestable, cuando las otras tres estrategias no han sido aplicadas correctamente
Estrategias de Miller (1987)	Innovación	En productos, procesos, en I+D y en desarrollo de productos únicos
	Diferenciación en marketing	Basada en distribución de control, marketing agresivo e innovadora, servicio al cliente, publicidad y promoción
	Amplitud	Alcance del mercado atendido por el negocio, atendiendo a la variedad clientes, mercados geográficos o número de productos, siendo el objetivo seleccionar la gama correcta de productos, servicio, cliente y territorio
	Control de costos	Sus atributos son control, mínimo costo por unidad, eficiencia de la producción, alta utilización de la capacidad y bajo precio (evitar gastos innecesarios en innovación y marketing)

Estrategias de Mintzberg (1988)	Indiferenciación	Adoptada por las empresas que no tienen ningún factor sobre el cual basar su diferenciación o que deliberadamente copian a sus competidores
	Diferenciación en imagen	Mediante la publicidad, le permite a la empresa alcanzar la lealtad de los clientes
	Diferenciación en calidad	Sus productos se caracterizan por tener elevadas prestaciones
	Diferenciación en diseño	Exigen que el énfasis de la empresa esté en la I+D de nuevos productos
	Diferenciación en precio	Solo posible de llevar a cabo si se pueden conseguir costos bajos
	Diferenciación en soporte	Creando un grupo de productos que complementas a los principales, a fin de ofrecer una más amplia atención a sus clientes
Estrategias de Kotler (1992)	Del líder	Cuando la empresa tiene una posición dominante en el mercado (cuota superior a la del resto de competidores)
	Retador	Cuando una empresa ocupa un 2do. o 3er. lugar en cuanto a su participación del mercado y tratan de ocupar la posición de la líder
	Seguidor	En lugar de rivalizar a la empresa líder, acepta seguir a esta como su estrategia más ventajosa
	Especialista	La empresa se especializa en un segmento del mercado; también denominada estrategia de enfoque (por Porter)
Estrategia de Kim y Mauborgne (2015)	Océanos azules (EOA)	Crear nuevos espacios que están sin explotar, mediante: 1) Formulación de la EOA (basada en reconstrucción de las fronteras del mercado-distanciarse de la competencia; foco en la perspectiva global y no en cifras; trascender la demanda actual y aplicar la secuencia estratégica correcta-partiendo de la utilidad del comprador); y 2) ejecución

Fuente: elaboración propia, con base en Kim y Mauborgne (2015); Chiavenato (2013); David (2013); Castro (2010); Porter (2008); Mintzberg y Quinn (2004); Ansoff (1965).

1.6. Las Empresas Familiares (EF)

Para garantizar la eficiencia de un proceso de DL es fundamental determinar con precisión las responsabilidades de cada actor. En el

caso de las empresas, estas se relacionan en dos vías con el DL: por un lado, como beneficiarias y como contribuyentes fiscales del proceso; por el otro, como ofertantes de bienes/servicios o de empleos. Adicionalmente pueden participar asociándose a diversas iniciativas locales, cívicas y económicas, así como suministrando apoyo técnico y logístico o bien contribuyendo con la comunidad con innovación y progreso tecnológico⁴². Por tanto, se espera que las empresas, además de generar riqueza y empleo, deban al mismo tiempo ser innovadoras y utilizar productivamente recursos humanos y materiales, crear oportunidades de empleo y fortalecer y diversificar la economía local.

No obstante, las empresas actúan en un entorno caracterizado por la incertidumbre y elevados costos de la información; esto ocurre igualmente en la comunicación entre empresas, proveedores, clientes, con otras empresas rivales y autoridades gubernamentales, por lo que su rol estaría en descubrir lo que desconocen y hacer el mejor uso de lo que conocen; esto es, que la capacidad empresarial y organizativa se manifiesta en su capacidad de producir algo nuevo y original en el entorno en el que viven⁴³. Al instalarse allí donde se localiza su empresa, los empresarios interiorizan un sentimiento de arraigo, facilitando así la interacción con el medio social, político, económico y cultural, mediante una red de contactos y el conocimiento profundo de ese lugar⁴⁴. Como resultado, las empresas pasan a ser parte integral de las relaciones socioeconómicas, cuyo rol no debe basarse solamente en la obtención de beneficios económicos, sino también en la utilización del capital natural, social o económico local, y cuyo funcionamiento debe resonar y contribuir con las necesidades de desarrollo local del territorio dado. Así, las relaciones creadas por las empresas, al igual que los recursos relacionales (construcción y transferencia de relaciones entre empresas) crean una fuente significativa de ventaja competitiva de regiones particulares y pueden entenderse en términos del nivel de integración ellas en el entorno local⁴⁵.

⁴² Matei *et al.*, *op. cit.*; y Bercu *et al.*, *op. cit.*

⁴³ Vázquez Barquero, A., *op. cit.*

⁴⁴ Romero Luna, Ignacio. «PYME, grandes empresas y desarrollo local. Reflexiones desde una perspectiva de desarrollo endógeno», ponencia de los Encuentros Virtuales de Economía. Segundo Encuentro Internacional: desarrollo local en un Mundo Global, 2005.

⁴⁵ Chodkowska-Miszczuka, Justyna; Martinat, Stanislav, y Cowell, Richard. «Community tensions, participation, and local development: Factors affecting the spatial embeddedness of anaerobic digestion in Poland and the Czech Republic», *Energy Research & Social Science*, vol. 55, 2019, pp. 134-145.

De otro lado, al tratar el ambiente externo organizacional es necesario tener en cuenta que una de las características del mundo competitivo y globalizado actual es el número creciente de unidades económicas que son conducidas por familias. En este sentido y de acuerdo con Ward y Lief⁴⁶, las EF en el continente europeo y en América del Norte mantienen importante presencia en la economía, generando empleo y bienestar para las zonas donde se encuentren asentadas⁴⁷.

La expresión Empresas Familiares (*Family Businesses*, en inglés) denota a aquellas unidades empresariales en las que un grupo familiar posee la propiedad y el control de sus recursos, sus miembros participan tanto en la dirección del negocio como en la toma de decisiones, al tiempo que manifiestan una clara intención por perpetuar la propiedad del negocio en manos del grupo familiar durante varias generaciones. Al respecto Comblé y Colot⁴⁸ coinciden en señalar que un buen concepto que sirva para clasificar una empresa como familiar debe reunir estos tres elementos: i) el control del capital por la familia (*propiedad*); ii) la participación activa de la familia en la gestión de la empresa (*dirección*); y, iii) la transmisión o la voluntad de transmitir la empresa a la generación siguiente (*continuidad*).

Según estimaciones conservadoras, más del 60 por ciento de las empresas cotizadas en Europa son EF⁴⁹. En los países de la Unión Europea (UE), este tipo de entidades han dominado el sector de las PyME, aunque también desempeñan un papel importante dentro de la categoría de las grandes. Son responsables de crear la mayoría de los empleos y casi la mitad del PIB, al tiempo que son una fuente de competencia y el desarrollo del mecanismo del mercado. En EE.UU. más del 90% de las empresas son de propiedad familiar. Sin embargo, menos del 30% de esas EF llegan a la segunda generación, mientras que menos del 12% llegan a la tercera. De manera que, para estas empresas, la estrategia adoptada para trascender cada etapa generacional o ciclo de vida determinará su permanencia o continuidad.

⁴⁶ Ward, John L. y Lief, Colleen. «Unconventional wisdom: Counterintuitive insights for family business success», *Perspectives for Managers*, no. 120, 2005, pp. 1-4.

⁴⁷ Aira, María Roselia. «La sucesión exitosa en las empresas familiares», *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, vol. 11, no. 33, 2016, pp. 82-104.

⁴⁸ Comblé, Karin y Colot, Olivier. «L'entreprise familiale: Concept et importance en Belgique», *Reflets et Perspectives*, vol. XLV, no. 2, 2006, pp. 91-108.

⁴⁹ Fendri, Chamsa y Nguyen, Pascal. «Secrets of succession: How one family business reached the ninth generation», *Journal of Business Strategy*, 2019. <https://doi.org/10.1108/JBS-08-2018-0130>.

La continuidad para una EF es un rasgo característico y se mide por el número de generaciones de miembros de la familia que mantienen el control del negocio a lo largo de su vida. La continuidad constituye una característica propia y natural de este tipo de empresas. Este rasgo de los negocios de propiedad familiar les convierte en entidades económicas conocidas a lo largo de muchos años en el territorio de acogida, formando parte de la historia de una localidad⁵⁰. Esta familiaridad con su entorno ayuda en el fortalecimiento de relaciones basadas en la confianza, como resultado de su actividad productiva, que a su vez genera *capital social, intangible o sinérgico*⁵¹. Además, las empresas que tienen un tiempo considerable desarrollando su actividad productiva en un determinado territorio suelen interiorizar, a través de su cultura, ese sentido de pertenencia al lugar donde operan. De allí que deba observarse, entre las características más destacadas de las EF, su visión a largo plazo y permanencia o el firme deseo de defender y perpetuar la empresa⁵², lo cual contribuye a favorecer su imagen de estabilidad y consolidación.

La evolución de las EF durante su permanencia como sistemas organizacionales vinculados con su entorno puede ser estudiada a través de las *etapas del ciclo de vida de los negocios de familia*⁵³. En la primera etapa del ciclo de vida estas empresas suelen presentar menor tamaño, pues se trata de emprendedores acompañados de pocas personas. Pero a medida que el negocio crece también aumenta su complejidad y aparecen problemas típicos de las EF para asegurar su permanencia, tales como la incorporación de socios no

⁵⁰ Cabrera Suárez, María Katuska y García Falcón, Juan Manuel. «La empresa familiar: dimensiones conceptuales y perspectivas teóricas», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 8, no. 1, 1999, pp. 7-30.

⁵¹ Boisier, Sergio. «El desarrollo territorial a partir de la construcción de capital sinérgico», *Revista Estudios Sociales*, no. 99, 1999b, pp. 39-53; Coleman, James S. *Social capital. Foundations of social theory*, Cambridge & Massachusetts, The Belknap Press of Harvard University Press, 1990; Fukuyama, Francis. «Capital social y desarrollo: la agenda venidera», en: Atria, Raúl G. y Siles, Marcelo E. (Comp.), *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma*, 2003, pp. 33-47; Kliksberg, Bernardo y Tomassini, Luciano. *Capital social y cultura: claves estratégicas para el desarrollo*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 2000; y Robison, Lindon, J.; Schmid, Allan A., y Siles, Marcelo E. «El capital social y la reducción de la pobreza: hacia un paradigma maduro», en: Atria, Raúl G. y Siles, Marcelo E. (Comp.), *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma*, Santiago de Chile, CEPAL, 2003, pp. 51-113.

⁵² Leach, Peter. *La empresa familiar*, Buenos Aires, Granica, 2010.

⁵³ Gallo, Miguel Ángel. *El futuro de la empresa familiar. De la unidad familiar a la continuidad empresarial*, Barcelona-España, Profit, 2011.

miembros de la familia o la decisión de financiación externa⁵⁴. En ese sentido, estas empresas probablemente requerirán una estrategia gerencial diferente según la etapa del ciclo de vida en que se encuentren, con miras a perpetuarse y proteger su continuidad.

Por tanto, lo que más destaca en este punto es que estos negocios de largo plazo contribuyen en la conformación de cadenas de valor y eslabonamientos productivos, así como a afianzar lazos personales más allá de los negocios⁵⁵, todo lo cual coadyuva –de forma natural– con el desarrollo de la localidad donde se asientan estas empresas. Esto indica que ellas podrán contribuir aún más si intencionalmente se aplican estrategias para lograr propósitos de desarrollo, crecimiento y mejoras, tanto para las EF como para su territorio de acogida. Este aspecto será abordado en las estrategias empresariales en acción (Epígrafe 4, Resultados).

1.7. El ciclo de vida de la EF

Dentro de los primeros trabajos sobre las etapas del ciclo de vida de los negocios de familia destacan los estudios de Gersick *et al.*⁵⁶, aunque posteriormente otros como el de Martínez⁵⁷ han presentado una explicación más detallada de los ciclos de inicio del negocio, expansión y formalización, y madurez originalmente propuestos por los primeros. En la etapa de inicio del negocio es difícil la supervivencia. De hecho, aproximadamente el 40% de los negocios de familia no logran superar los cinco primeros años de vida. No obstante, 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. Además, 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 coordinación⁵⁸, tal como se observa en la Figura no. 1.

⁵⁴ Rienda, Laura y Pertusa, Eva María. «Una aproximación teórica a la estructura organizativa de las empresas familiares», *Boletín de Estudios Económicos*, vol. LVII, no. 177, 2002, pp. 483-499.

⁵⁵ *Ibidem*.

⁵⁶ Gersick, Kelin F.; Davis, John A.; McCollom Hampton, Marion, y Lansberg, Ivan. *Generation to generation*, Boston, Harvard Business School Press, 1997.

⁵⁷ Martínez Echezarraga, Jon. *Empresas familiares: reto al destino. Claves para perdurar con éxito*, Buenos Aires, Granica, 2010.

⁵⁸ *Ibidem*.

Por su parte Gallo⁵⁹, quien ha estudiado durante varias décadas el ciclo de vida de las EF, ha podido identificar las siguientes etapas: i) gestación y desarrollo inicial del negocio; ii) superposición generacional; iii) sucesión; iv) maduración y revitalización del negocio; v) internacionalización; vi) crisis de la organización y vii) participación y comunidad de personas. Las mismas se pueden apreciar en la Figura no. 1 (segmentos negros y parte inferior).

Blázquez, Dorta y Verona⁶⁰ explican el crecimiento empresarial como el proceso de adaptación al cambio exigido por el entorno o promovido por el espíritu emprendedor del directivo en el que la empresa se ve impulsada a mejorar su capacidad productiva mediante el ajuste o adquisición de nuevos recursos. Para ello realiza cambios organizacionales que soporten las modificaciones realizadas, todo ello sustentado por su capacidad financiera, que le permita obtener una competitividad perdurable en el tiempo.

Para estos mismos autores⁶¹, entre las perspectivas más utilizadas para explicar el crecimiento empresarial se encuentran: i) la perspectiva del ciclo de vida; ii) perspectiva de los recursos y iii) perspectiva basada en la motivación. La perspectiva del crecimiento empresarial *basada en el ciclo de vida* se sustenta en que la empresa va evolucionando por fases, donde cada una es consecuencia de una revolución anterior, lo cual genera una curva de crecimiento gradual con períodos de crecimiento interrumpidos por crisis volátiles. Según esta lógica, la empresa va tomando una forma específica, determinada por las relaciones y cambios en el tamaño, la edad, la estrategia, la estructura y el entorno. Esta es una perspectiva de afuera hacia adentro. Sin embargo, hay que considerar que las otras perspectivas propuestas por estos autores (la *de los recursos* y la *basada en la motivación*) son aspectos internos que la empresa debe tomar en cuenta, pues se considera que los recursos disponibles en la empresa funcionan como impulsores de la decisión de crecimiento empresarial promovida por los directivos en la búsqueda de equilibrio entre los recursos y capacidades de la empresa y el entorno competitivo en el que ésta se mueve⁶². Por su parte, la perspectiva *basada en la mo-*

⁵⁹ Gallo, M. A., *op. cit.*

⁶⁰ Blázquez Santana, Félix, Dorta Velázquez, José Andrés y Verona Martel, María Concepción. «Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial», *Cuadernos de Administración*, vol. 19, no. 31, 2006, pp. 165-195.

⁶¹ *Ibidem*, p. 176.

⁶² Cuervo García, Álvaro. «La financiación interna de la empresa: la autofinanciación», en: Cuervo García, Álvaro, Origueira Bouzada, Manuel y Suárez Suárez, Andrés S. eds.), *Lecturas de introducción a la economía de la empresa*, Madrid, Pirámide, 2001.

tivación ayuda a entender por qué algunos directivos actúan de una manera determinada o cómo afrontan mayores riesgos o toman determinadas decisiones, mientras que otros no lo hacen. De ahí que esta última se centre más en las actitudes individuales que en la organización en su conjunto⁶³.

Ahora bien: ¿en qué contexto (o ambiente externo) ocurre todo esto? Para constatar si un territorio específico cuenta o no con las potencialidades (condiciones) requeridas para albergar procesos de DL, el siguiente paso es el examen de la oferta territorial o diagnóstico territorial.

1.8. Oferta territorial para el DL

El conocimiento de la situación actual de la zona geográfica donde se pretende implementar es fundamental dentro del proceso de desarrollo local, para lo que deben considerarse aspectos como el *entorno* y la *cultura local*; la *economía local*; el mercado de trabajo local (tendencias demográficas y capacidad de empleo de la población, grado de cualificación, sincronía entre su cualificación y lo que demandan las empresas); el *medio ambiente* y las *infraestructuras* (efectos ambientales de la dinámica poblacional, estado de carreteras, ferrocarriles/trenes y vías aéreas, nivel de telecomunicaciones, redes de suministros, alcantarillado y acceso a servicios); los *recursos disponibles en la zona* (financieros, humanos y materiales utilizables, fuentes de origen, costes financieros de utilizarlos); y las *actividades de desarrollo en curso* (implicadas, entidades y organismos colaboradores públicos y privados, sus interrelaciones, conducta estratégica y necesidad de buscar aliados o cooperantes)⁶⁴.

Basado en lo anterior y de acuerdo con la propuesta de Albuquerque⁶⁵, para evaluar la oferta territorial deben tenerse en cuenta diversos componentes de esa oferta territorial, cuya existencia es deseable para facilitar los procesos de DL. Estos se resumen en: i) Soporte físico; ii) Promoción económica; iii) Financiación y fiscalidad; iv) Formación y asesoría; v) Gestión municipal; y, vi) Recursos huma-

⁶³ Davidsson, Per y Wiklund, Johan. *Theoretical and methodological issues in the study of firm growth*, Jönköping-Suecia, Jönköping International Business School [Working paper], 1999.

⁶⁴ Sanchis Palacio, Joan Ramón. «Las estrategias de desarrollo local: aproximación metodológica desde una perspectiva socio-económica e integral», *Revista Dirección y Organización*, no. 21, 2010, pp. 147-160.

⁶⁵ Albuquerque, F. *Curso sobre desarrollo...*, *op. cit.*

nos. Estos seis componentes, a vez, se desagregan en una especie de lista de verificación que puede emplearse para identificar factores favorables y desfavorables que tiene un ámbito geográfico determinado para albergar procesos de DL. En esta investigación, la desagregación y constatación para el territorio objeto de estudio se presenta en el Cuadro no. 3.

2. Metodología

2.1. *Ámbito de estudio*

El estudio se realizó en el estado Mérida (Venezuela), entidad federal cuyo territorio (11.300 km²) representa apenas 1,23% de la superficie nacional, con una población estimada (al 30/06/2019) en 1.042.795 habitantes⁶⁶ (3,23% del total nacional). Según el INE⁶⁷, en él se concentraban 21.208 empresas, localizadas en los 23 municipios que conforman la entidad. Sin embargo, en esta investigación solo se seleccionaron los cinco municipios de mayor concentración de actividad empresarial, a saber: Alberto Adriani, Campo Elías, Libertador (capital del estado), Sucre y Tovar, que en conjunto reúnen un total de 16.511 empresas (el 77,85% del total de empresas del estado).

Los sujetos de interés fueron las empresas de propiedad familiar en los municipios objeto de estudio, dentro de estas 16.511 empresas. Para separar las EF de las empresas no familiares ENF se utilizaron criterios teóricos de distinción, en particular, propiedad, dirección y continuidad.

2.2. *Selección de la muestra*

Se realizó un muestreo aleatorio simple estratificado, empleando como criterio de estratificación la actividad económica (según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (Revisión 4)⁶⁸ de las empresas estudiadas. El resultado

⁶⁶ Instituto Nacional de Estadística, INE. *Proyección de la población al 30 de junio, según grupos de edad y municipio, 2014-2021*, Caracas, INE, 2014, disponible en: http://www.ine.gob.ve/index.php?option=com_content&view=category&id=98&Itemid=51#; (consulta: 01 de octubre de 2019).

⁶⁷ Instituto Nacional de Estadística, INE. *IV Censo Económico 2007-2008. Resultados preliminares, 2007*, disponible en: <http://www.ine.gob.ve/documentos/Economia/IVCensoEconomico/pdf/InformeIVCE.pdf> (consulta: 01 de octubre de 2019).

⁶⁸ Organización de las Naciones Unidas, ONU. *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU)*, Nueva York, ONU-Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, División de Estadística, 2009.

del cálculo muestral y de la selección de las EF a estudiar fue el siguiente: con un nivel de confianza del 95% y una probabilidad de ocurrencia $p = 0,81$ ($q = 0,19$), el tamaño de la muestra (n) resultó igual a 237 empresas.

2.3. Diseño del instrumento

Se diseñó un instrumento de recolección de datos, conformado por 33 interrogantes, estructurado de la siguiente manera (Cuadro no. 2), previa validación a partir de una prueba piloto.

Cuadro no. 2
Estructura del cuestionario para recolección de información

Sección	Temas	Dimensión del desarrollo local	Nº de preguntas y de variables
I	Características de la Empresa	N/A	Preguntas de 1 a 13
II	Aspectos de la Empresa relacionados con la Economía Local	Dimensión Económica	Preguntas de 14 a 20
III	Aspectos de la Empresa relacionados con lo Socio-Ambiental	Dimensión Socio-Ambiental	Preguntas de 21 a 24
IV	Aspectos de la Empresa relacionados con la Tecnología e Innovación	Dimensión Tecnológica y de Innovación	Preguntas de 25 a 28
V	Aspectos de la Empresa relacionados con otras Instituciones (Gobierno, Universidad, otras empresas)	Dimensión Institucional	Preguntas de 29 a 33

Fuente: elaboración propia.

2.4. Presentación e interpretación de los resultados

En la primera fase, a partir de las estadísticas descriptivas de la muestra, se construyó una lista de factores denominados Fortalezas y Debilidades, para identificar los factores característicos de las EF de Mérida. Usando el criterio teórico propuesto por Albuquerque⁶⁹, se

⁶⁹ Albuquerque, F., *Curso sobre desarrollo...*

elaboró una segunda lista de Oportunidades y Amenazas, para los factores característicos del territorio de las EF objeto de estudio (Mérida, Venezuela). En este caso se siguió la lista presentada en el Cuadro no 3. Ambas listas se emplearon en la segunda fase para la construcción de una Matriz FODA. En la fase final, con base en las anteriores y como interpretación de resultados, se seleccionaron las distintas estrategias (FO, DO, FA, DA) susceptibles de ser utilizadas por las EF en sus decisiones empresariales, atendiendo a la fase del ciclo de vida en el que se encuentran.

3. Resultados

3.1. Caracterización de las Empresas Familiares de Mérida (EFM)

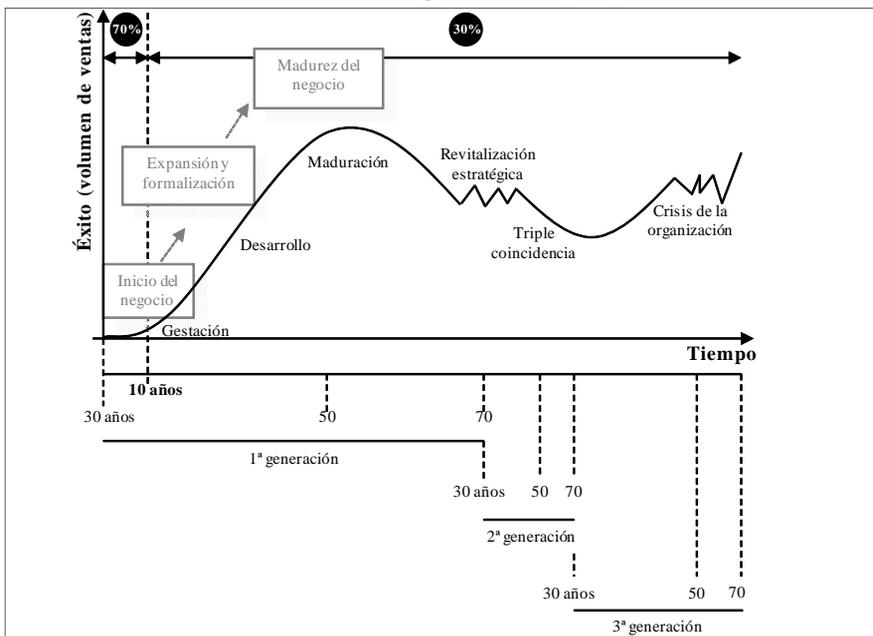
De la muestra estudiada, 176 empresas resultaron ser negocios de propiedad familiar (74,3%), utilizando los criterios de propiedad, dirección y continuidad para diferenciarlas de las restantes. De estas 176, el 60,8% se dedica al *Comercio al por mayor y al por menor*, 33,0% se dedica a los servicios (destacando dentro de estos los *Servicios inmobiliarios, empresariales y de alquiler* y los *Servicios de salud*), en tanto que el restante 6,2% se dedica a la *Industria manufacturera* y la *Construcción*.

En cuanto al tamaño (medido por el no. de trabajadores), el 73,9% de las EF tiene menos de 5 trabajadores; el 22,2% tiene entre 6 y 20, mientras que apenas 4,0% tiene más de 21. Por tanto, en su mayoría las EFM son microempresas y empresas pequeñas.

En cuanto a la edad de las empresas, 70,4% tenían una edad menor o igual a 10 años, *i.e.*, que mayoritariamente se posicionan –de acuerdo con el ciclo de vida– en la fase de *gestación* con tendencia hacia la fase siguiente (*desarrollo*). Apenas el 29,6% de las EFM tienen trayectoria y antigüedad mayor a 10 años; esto es, se ubican en la fase de *desarrollo* con tendencia a la *maduración* (Figura no.1).

En el Cuadro no. 3 se presenta la lista de componentes de la oferta territorial de Mérida para propiciar la aplicación de un proceso de DL. A partir de las componentes y sus indicadores cuya existencia fue verificada (con base en fuentes secundarias y el criterio de los investigadores), seguidamente se preparó la lista de Oportunidades y Amenazas para las EF objeto de estudio.

Figura 1
Ciclo de la vida de los negocios de propiedad familiar



Fuente: elaboración propia, con base en Gallo (2011) y Martínez (2010).

Cuadro 3
Mérida: verificación de componentes y requerimientos de la oferta territorial para el DL

1. Soporte físico	1.1. Infraestructuras básicas (agua, energía, manejo de	-
	1.2. Infraestructura de transporte comunicaciones y logística	+
	1.3. Suelo productivo industrial y comercial	-
	1.4. Incubadoras de empresas y centros de innovación empresarial	+
	1.5. Infraestructuras comerciales (Mercados, recintos feriales, centros de exposición)	+
	1.6. Infraestructuras para la protección y recuperación ambiental	+
	1.7. Regulación eficiente del tránsito urbano	-
	1.8. Infraestructuras de vivienda y urbanismo	-
	1.9. Equipamientos culturales y deportivos	+
2. Promoción económica	2.1. Elaboración de planes estratégicos municipales o regionales	+
	2.2. Confección de estadísticas socioeconómicas locales	-
	2.3. Estudios de diversificación de la base económica local	-
	2.4. Prospección de oportunidades empresariales locales	-
	2.5. Promoción y creación de asociatividad y cooperación empresarial local	+
	2.6. Promoción económica del territorio	-
	2.7. Promoción conjunta del territorio y sus productos locales	-

3. Financiación y fiscalidad	3.1. Incentivos específicos a la inversión y el empleo a nivel local	-
	3.2. Adecuación de la fiscalidad municipal a la promoción del desarrollo local	+
	3.3. Instrumentos financieros de apoyo a microempresas y PyME o productos innovadores	+
	3.4. Participación, difusión y promoción de organismos públicos de apoyo financiero	-
4. Formación y asesoría	4.1. Organismos especializados de apoyo a microempresas y PyME locales	-
	4.2. Acceso a fuentes de innovación e I+D	+
	4.3. Centros tecnológicos y de investigación	+
	4.4. Organismos especializados en consultoría a empresas	-
	4.5. Redes de organismos de información y asistencia técnica a empresas	-
	4.6. Servicios municipales de información empresarial a microempresas y PyME	-
5. Gestión municipal	5.1. Existencia de liderazgo del proceso de desarrollo local	+
	5.2. Generación de espacios de cooperación público-privada	-
	5.3. Existencia de una agencia de desarrollo local	-
	5.5. Eficiencia y simplificación administrativa en la gestión municipal	-
	5.5. Experiencia municipal en la gestión de recursos	-
	5.6. Prestación eficiente de servicios municipales con la colaboración del sector privado	-
6. Recursos humanos	6.1. Existencia y disponibilidad de RH cualificados según las	+
	6.2. Diagnóstico y prospección del mercado de trabajo local	-
	6.3. Bolsas de trabajo y bases de datos sobre los RH locales	-
	6.4. Bases de datos educativas/seguimiento de trayectorias profesionales tras la capacitación	-
	6.5. Servicios de orientación e inserción laboral	+
	6.6. Fomento del autoempleo, empresariado y cooperativismo	-
	6.7. Acercamientos entre microempresas, PyME y centros de capacitación	+
	6.8. Creación de centros de formación en nuevas tecnologías	+

Fuente: elaboración propia, con base en Albuquerque (2003).

Nota: el símbolo más (+) indica la presencia del factor y, por tanto, una oportunidad para las EF; su ausencia (signo -) podría interpretarse como una amenaza.

Luego, a partir de la información recolectada mediante el instrumento (para Fortalezas y Debilidades), en la revisión de fuentes secundarias y los componentes verificados en el Cuadro no. 3 (para Oportunidades y Amenazas) se construyó la lista de factores (*i.e.*, Análisis FODA), resumida como sigue:

3.1.1. Fortalezas (F)

F1: Las EFM son las más numerosas (74,3%) y se concentran en 5 municipios.

F2: Predominio de las EFM Unipersonales, registradas a nombre de un representante del grupo familiar.

F3: Prevalece la actividad comercial sobre el resto (60,8% de las EFM).

F4: El 70,4% son EFM jóvenes, con 10 años o menos; el resto corresponde a EFM de trayectoria y antigüedad en la localidad.

F5: Excluyendo socios y propietarios, 82,4% de las EFM son microempresas (≤ 5 trabajadores), 14,2% pequeñas y 3,4% son medianas/grandes (presencia en cualquiera de sus dimensiones).

F6: Son conservadoras respecto a estrategias gerenciales de despidos: 55,1% mantuvo inalterado el número de trabajadores → Contribución al empleo

F7: Aunque el número de contrataciones es bajo, las EFM tienen mejor desempeño que el resto en la contratación de personal permanente → Contribución al empleo.

F8: 40,3% de los propietarios y/o gerentes de las EFM tienen estudios universitarios.

F9: En las empresas estudiadas hay elementos denominados *Propiedad y Dirección*, característicos de las EF. Todas las EF tienen ≤ 5 propietarios.

F10: Incluyendo socios, propietarios y todas las categorías de personal, 73,9% de las EFM tiene ≤ 5 ; el resto, entre 6 y 20 trabajadores → Son en su mayoría micro y pequeñas empresas.

F11: 79,5% paga impuesto a la actividad económica; 82,4%, la patente de industria y comercio → Contribución a las finanzas municipales.

F12: 72,2% paga Impuesto sobre la renta y el 80,1% el Impuesto al Valor Agregado.

F13: Mayores esfuerzos de comercialización hacia el mercado local → Orientación local.

F14: 25% o menos de las compras necesarias para su funcionamiento se realizan en mercados locales, regionales, nacionales e internacionales, sin distinción/preferencia particular → Flexibilidad de sus procesos de abastecimiento.

F15: Muestran mayor interés que las No Familiares en apoyar programas recreativos de comunidades donde operan.

F16: Mayor propensión a pagar en dinero beneficios laborales obligatorios para sus trabajadores (e.g., sueldos y salarios básicos, bono de transporte, utilidades, aguinaldos y bono vacacional).

F17: Interés en adoptar prácticas ecológicas/cuidado del medio ambiente (e.g., recolección de desechos tóxicos, patrocinio a campañas informativas).

F18: 51,7% utiliza como estrategia precios inferiores a sus competidores (de liderazgo en costos) para competir en el mercado.

F19: 82,4% acostumbra recurrir al financiamiento privado para financiar sus operaciones.

3.1.2. Debilidades (D)

D.1. Poca propensión a contratar personal en condiciones especiales (adolescentes, discapacitados, con antecedentes penales, embarazadas o adultos mayores) y extranjeros.

D.2. Regular desempeño en el pago de otros tributos municipales (e.g., a inmuebles urbanos, a inmuebles rurales, patente vehicular, propaganda comercial e industrial u otros).

D.3. Regular desempeño en el pago de otros impuestos nacionales (e.g., a los activos empresariales, sobre las sucesiones y donaciones, sobre actividades de juego envite y azar, sobre cigarrillo y manufactura de tabaco, al servicio de telecomunicaciones, aduaneros u otros).

D.4. Baja contribución en la cuantía en bolívares pagada por concepto de ISLR basada en enriquecimientos anuales netos y disponibles.

D.5. Baja contribución a los programas de la comunidad (deportivos, educativos, culturales, otros programas).

D.6. Baja contribución u otorgamiento de beneficios laborales obligatorios en especie, así como de otros beneficios laborales (en dinero o de tipo voluntario) obligatorios a los trabajadores.

D.7. Escasa/ninguna ejecución de prácticas ecológicas en sus operaciones cotidianas (e.g., uso de materias primas o productos biodegradables; recolección y clasificación de basura, estrategias de ahorro energético u otras).

D.8. Escasa/ninguna acción orientada al cuidado del medio ambiente (cuidado/reforestación de parques/espacios naturales; participación en organizaciones dedicadas al cuidado medioambiental u otras).

D.9. Apenas 30,1% (53 EFM) ha introducido cambios e innovaciones recientes en sus procesos, productos, servicios o estructura organizativa.

D.10. De ellas, 43,4% ha introducido productos nuevos o mejorados; 71,7% servicios nuevos o mejorados; 15,1% ha incorporado métodos de fabricación nuevos o mejorados; 18,9% sistemas de distribución nuevos o mejorados; 47,2% sistemas de gestión nuevos o mejorados; 62,3% cambios en la organización del trabajo; 30,2%

cambios en las relaciones con otras empresas; 50,9% ha modificado el diseño o presentación de productos o servicios; y 54,7% ha introducido métodos de venta nuevos o mejorados.

D.11. Escasamente disponen, o no disponen ni utilizan recursos tecnológicos (e.g., conexión a internet, correo electrónico, páginas Web, intranet corporativa, compras y ventas en línea) para apoyar sus operaciones cotidianas.

D.12. Escasa utilización de estrategias para competir en el mercado (e.g., de diferenciación, de enfoque u otras).

D.13. No acostumbran acudir al financiamiento público para sus operaciones.

D.14. No acostumbran mantener convenios de cooperación ni recibir servicios empresariales o educativos de instituciones de apoyo, asesoría u otros servicios (e.g., Universidad de Los Andes-ULA, FUNDACITE-Mérida, Corporación Parque Tecnológico de Mérida-CPTM, Zona Libre Cultural, Científica y Tecnológica del Estado Mérida-ZOLCCYT u otras).

D.15. No acostumbran recibir información empresarial; capacitación en gestión empresarial y tecnológica; consultorías; apoyos a la innovación; apoyos a la comercialización local/regional/ nacional/ internacional; asesoramiento financiero u otros servicios; no mantiene convenio con instituciones como la ULA, FUNDACITE-Mérida, la CPTM o la ZOLCCYT.

3.1.3. Oportunidades (O)

O.1. Infraestructuras de transporte comunicaciones y logística (e.g., 2 aeropuertos nacionales, TrolMérida, Aduana Principal de Mérida).

O.2. Incubadoras de Empresas y Centros de Innovación Empresarial: CPTM (con el Centro de Innovación y Modernización Empresarial-CIME y el Proyecto Incubadora de Empresas).

O.3. Infraestructuras e instituciones para protección y recuperación ambiental (INPARQUES y ABRAE).

O.4. Infraestructuras comerciales y eventos (mercados, recintos feriales, centros de exposición, e.g., Feria Internacional del Sol, Mercado Principal de Mérida).

O.5. Equipamientos culturales y deportivos.

O.6. Planes estratégicos municipales o regionales (e.g., Plan de Ciencia y Tecnología del Estado Mérida y Plan Local de Desarrollo Sustentable de Mérida).

O.7. Adecuación de la fiscalidad municipal a la promoción del desarrollo local a través de la ZOLCCYT-Mérida.

O.8. Instrumentos financieros de apoyo a microempresas y PyME o productos innovadores, públicos y privados.

O.9. Acceso a fuentes de innovación e I+D a través de FUNDACITE-Mérida y de su Unidad de Promoción y Divulgación.

O.10. Centros Tecnológicos y de Investigación a través de: FUNDACITE-Mérida y su Red Teleinformática; Academia de *Software* Libre y Fábrica de *Software* Libre y de la CPTM y su Centro de Teleinformación (CTI).

O.11. Existencia de instrumentos que animan procesos de desarrollo a través de la comunidad organizada⁷⁰.

O.12. Existencia y disponibilidad de personal cualificado según las necesidades del DL, a través de la ULA y otras instituciones de educación superior.

O.13. Oferta de servicios de orientación e inserción laboral (e.g., INCES-Mérida).

O.14. Centros de capacitación (Universidades, institutos tecnológicos).

O.15. Existencia de Centros de Formación en Nuevas Tecnologías, a través de FUNDACITE-Mérida (e.g., los Programas: Premios Regionales de Ciencia y Tecnología, Redes Socialistas de Innovación Productiva, Casa de los Saberes, FORTALENTO, de Subvenciones, de Apoyo a la Inventiva Popular) y de la CPTM (a través del Centro de Tecnologías-CET).

3.1.4. Amenazas (A)

A.1. Infraestructura de transporte: el estado Mérida no cuenta con puertos costeros (en particular, de aguas profundas), terminales o puertos fluviales, puestos de atraque en puertos, aeropuertos internacionales (más allá de su denominación), ni adecuadas vías de acceso desde otros estados del país.

A.2. Servicios básicos: también persisten o se agudizan problemas de acceso (a servicios básicos o intermitencia), e.g., agua potable, electricidad, gas doméstico, recolección de basura, sistemas de dragado y alcantarillado, inseguridad personal, entre otros.

⁷⁰ E.g., el «Modelo de desarrollo endógeno y soberano de Venezuela» (Ministerio del Poder Popular para la Planificación y el Desarrollo, MPPPD. Núcleos de Desarrollo Endógeno, Caracas, MPPPD, 2000); y la línea de acción estratégica basada en Desarrollo Socioempresarial (Ministerio del Poder Popular para la Planificación y el Desarrollo, MPPPD. Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2001-2007, Caracas, MPPPD, 2001).

A.3. Entorno macroeconómico: en los últimos años el ambiente externo se ha tornado poco favorable para el emprendimiento empresarial y para garantizar mínimas condiciones para la permanencia de las empresas privadas, en particular para aquellas que desean mantener independencia del sector público⁷¹.

3.2. *Diseño de estrategias para las EFM según fase de su ciclo de vida*

A partir de la lista anterior de factores F, O, D, A y de los distintos tipos de estrategias revisadas y sintetizadas en el Cuadro no. 2, se diseñaron y ajustaron las estrategias que idealmente deberían adoptar las EFM según la fase del ciclo de vida en la que se hallan. Las mismas pueden conformar una Matriz de Estrategias para tales empresas (MEEFM), cuyo fin último es –además de garantizar su continuidad generacional–, convertirlas en el agente motor del DL para el estado. La Figura no. 2 se utilizó como herramienta referencial para vincular las posibles combinaciones de estrategias resultantes (FO, DO, FA, DA) con algunas de las categorías teóricas propuestas en el Cuadro no. 2 y con apoyo de la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) y la Matriz de la Gran Estrategia propuestas por David⁷².

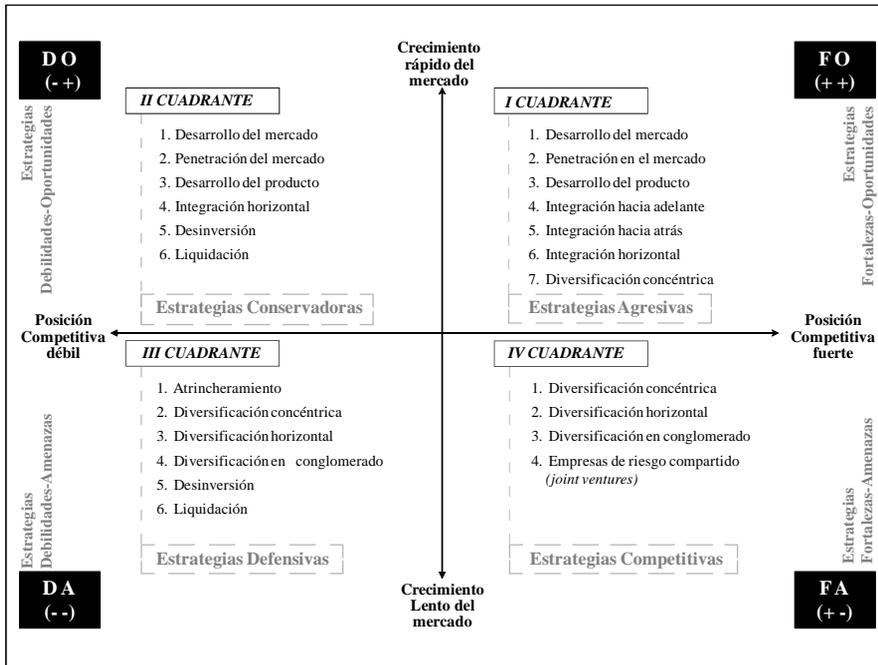
3.2.1. *Estrategias FO*

F1; O11 (Predominio de EF y concentración geográfica / Políticas públicas, instrumentos que animan procesos de desarrollo a través de la comunidad organizada): esta es una estrategia **FO++**, *i.e.*, **agresiva**, en la que las empresas tienen una posición competitiva fuerte, debido a que son muchas y consecuentemente están presentes en el mercado; por el lado de los factores externos existe una política pública ya establecida, pero que no está activada o no se ha implementado. Por tanto, es recomendable que las EFM activen dicha política, mediante dos vías: i) *de facto*, a través del desarrollo de cadenas produc-

⁷¹ *E.g.*, un estudio de la firma PGA Group (<https://elpitazo.net/economia/en-cuenta-pga-group-95-de-empresas-privadas-paga-en-divisas-a-sus-trabajadores/>) señala que, para el III semestre de 2019, 95% de las empresas en Venezuela pagaban salarios en US\$ (*i.e.*, hay un desuso creciente de la moneda doméstica) y en promedio pagan 10 veces la cuantía del salario mínimo. Son indicadores de un entorno cada vez más exigente y volátil para los empresarios –en particular, para las EFM–.

⁷² David, F., *op. it.*

Figura 2
Matriz de la posición estratégica (referencial) para las EFM



Fuente: elaboración propia, con base en David (2013) y en la investigación de campo.

tivas o desarrollo de mercados financieros. Esto equivaldría a **estrategias de desarrollo de mercado, de producto o de penetración;** ii) o bien, *de iure*, actuando conjuntamente y exigiendo su aplicación a las entidades gubernamentales responsables (e.g., creación de cooperativas, solicitud de incentivos financieros y/o asistencia técnica). Esto último se correspondería con **estrategias Joint-Venture**, también llamadas **Empresas de riesgo compartido o alianza estratégica**.

En consecuencia, si las EFM se hallan en etapa de *Maduración* (edad > 10 años), les conviene hacer lo primero, por cuanto ya están establecidas, son conocidas y tienen presencia en la localidad; sus dueños son allí conocidos con cierta influencia y poder, producto del capital social. Si están en etapa de *gestación* (hacia *Desarrollo*, edad ≤ 10 años), les conviene lo segundo. Esto se explica porque aún no cuentan con suficiente fortaleza (poco conocidas; están invirtiendo en publicidad, en formación y capacitación y desarrollando otras acciones para establecerse); por tanto les convienen estrategias

novedosas. Por otro lado, la actividad económica también incidirá en el tipo de estrategia a adoptar: *e.g.*, las dedicadas a la actividad comercial funcionan en un mercado de crecimiento lento, pues este está saturado y las condiciones para el desarrollo de esta actividad (*i.e.*, el entorno/ambiente macroeconómico) son cada vez más adversas. En cambio, para EFM dedicadas a los servicios, la estrategia a aplicar se puede complementar con la propuesta de los **Océanos azules (EOA)**, según la cual si hay sectores de mercado desatendidos –que constituyen oportunidades de negocio– se pueden adoptar estrategias tales como –en este caso– la **diversificación concéntrica**.

F8; O12, O13, O14 (elevada proporción de propietarios y/o gerentes con estudios universitarios / Disponibilidad personal cualificada en la ULA y otras instituciones de educación superior / Oferta de Servicios de orientación e inserción laboral / Centros de capacitación): esta es una estrategia **FO++**, *i.e.*, **agresiva**, en la que se puede profundizar aún más en la formación de los empresarios familiares, ya que estos negocios muestran una posición competitiva fuerte en cuanto a su nivel educativo, aunado a la oferta existente de servicios educativos. Por tanto, es recomendable que si la edad de las EFM es > 10 años pueden adoptar una **estrategia de desarrollo de producto y/o diversificación concéntrica**. Esto se justifica en que sus propietarios y/o gerentes estarían profesionalmente capacitados y tendrían experiencia suficiente para innovar, introduciendo mejoras en sus productos o servicios o mejorando los ya existentes, con ayuda de las instituciones de educación superior. De igual manera, las EFM que se encuentran en las primeras etapas del ciclo de vida con 10 años o menos, podrían aplicar cualquiera de las estrategias de diversificación; también podrían utilizar una **estrategia de diferenciación de Porter**; una **estrategia prospectiva o exploradora de Miles y Snow** o una **estrategia de innovación de Miller**, ya que sus propietarios y/o gerentes están en capacidad de identificar la ventaja competitiva y diseñar una novedosa estrategia para la acción, con apoyo de instituciones de formación de alto nivel, existentes en el territorio.

En este punto conviene reseñar los hallazgos de Rojas⁷³, quien destaca el dinamismo que la entrada de nuevas empresas produce en la dinámica económica y en la difusión del conocimiento. Por un lado, las empresas más jóvenes tienden a entrar al mercado con modelos de negocio que las hacen más eficientes que las empresas maduras; por el otro, mediante sus innovaciones tecnológicas o de

⁷³ Rojas, Laura. *Situación del financiamiento a Pymes y empresas nuevas en América Latina*, Santiago de Chile, CIEPLAN, 2017.

gestión estimulan a las empresas maduras a introducir cambios y mejoras, con lo cual se acelera la tasa de difusión de las nuevas tecnologías y aumenta la productividad.

3.2.2. Estrategias FA

F1; A1, A2 (Predominio de EF y concentración geográfica / Ausencia de puertos fluviales y marítimos ni adecuadas vías de acceso / Problemas de acceso a servicios públicos básicos): esta es una estrategia **FA+-**, *i.e.*, **competitiva**, en la que las EFM pueden utilizar su posición competitiva fuerte en el mercado (basada en el poder que les otorgaría agruparse) para ejercer presión e impulsar el cambio. Sin importar la fase del ciclo de vida en la que se hallen, la **estrategia sería Joint-Venture o alianza estratégica**. Sin embargo, las mayores de 10 años también podrían asumir una **estrategia de responsabilidad social de Ansoff**, en el sentido de que podrían aportar parte de sus propios recursos (dinero, personal, materiales, maquinaria, tecnología, infraestructura, etc.) para coadyuvar a la solución de los problemas de acceso a la entidad federal (problemas de vialidad y transporte, de degradación/sostenibilidad ambiental) o para la dotación y mejoras de servicios básicos. Esto se traduciría en una renovación de su imagen corporativa, al tiempo que mejoraría la percepción que de ellas tienen sus clientes/usuarios y la población local —en particular—.

F14; A1 (Flexibilidad de sus procesos de abastecimiento / Ausencia de puertos fluviales y marítimos ni adecuadas vías de acceso): esta es una estrategia **FA +-**, *i.e.*, **competitiva**, en la que las EFM tanto jóvenes como más maduras deberían adoptar la **innovación en productos, servicios y en gestión**, como la propuesta por **Miller** a fin de superar las barreras del ambiente externo. Es de esperar que mientras más formación y conocimiento tengan los propietarios/gerentes respecto a la identificación y uso de los recursos y capacidades del negocio, más preparados estarán para introducir mejoras o innovaciones. Por ejemplo, un problema de infraestructura de transporte pudiera ser superado o aliviado con el uso de TIC para acortar la distancia física entre empresa y cliente/usuario, empleando alianzas con otras empresas o proveedores en otros estados del país (reduciendo tiempos de entrega o prestación de servicios) y así aprovechar las ventajas de la cercanía espacial que aporta la tecnología (*e.g.*, a través del uso de redes sociales).

En este punto conviene reseñar lo expresado por Mani y Durand⁷⁴, quienes afirman que la integración dentro de la red entre empresas es importante y tiene consecuencias para el acceso de estas a los recursos, la información, la innovación, la rentabilidad, la internacionalización y la supervivencia. En su investigación sobre redes entre empresas enfatizan la importancia de la agrupación y lazos de unión en la determinación de la estructura global de la red («puentes» entre grupos de empresas), que en el presente trabajo fue asociado con el Capital Social (CS).

3.2.3. Estrategias DO

D8; O3 (Escasa/ninguna acción orientada al cuidado del medio ambiente/ Infraestructuras e instituciones para protección y recuperación ambiental): esta es una estrategia **DO +**, *i.e.*, **conservadora**, en la que el poder está en el ambiente externo y hay (intencionalmente) que aprovecharlo. En este caso es necesario transformar los recursos y capacidades de las EFM en ventaja(s) competitiva(s). Como se ha indicado, cualquier impulso en la **innovación** por parte de un grupo de empresas (es de esperar que sean las más jóvenes), estimulará a las más conservadoras (maduras) a incorporar estrategias similares; o, en todo caso, propiciará mejoras o cambios en las más rezagadas. El tema de la sostenibilidad ambiental es una preocupación mundial desde hace varias décadas, de modo que cualquier iniciativa empresarial al respecto estará en consonancia con las nuevas demandas globales (en particular, con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible), que ya representan desafíos y oportunidades para que las regiones y los países puedan encarar un nuevo estilo de desarrollo más justo y sostenible. Mérida es probablemente la entidad federal con mayor diversidad de ecosistemas en el país, fuentes de agua dulce –entre otros activos ambientales–, lo que le convierte en un territorio idóneo para desarrollar tales estrategias.

D11, D14, D15; O2, O9, O14, O15 (Inexistencia o escasa utilización de recursos tecnológicos / No acostumbran mantener convenios ni recibir servicios empresariales o educativos / No acostumbran recibir información, capacitación, consultorías / Incubadoras de Empresas y Centros de Innovación Empresarial / Acceso a fuentes de innovación e I+D / Centros de capacitación / Centros de Formación

⁷⁴ Mani, Dalhia y Durand, Rodolphe. «Family firms in the ownership network: Clustering, bridging, and embeddedness», *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 43, no. 2, 2018, pp. 330-

en Nuevas Tecnologías): esta es una estrategia **DO -+**, *i.e.*, **conservadora** similar a la precedente. Si el territorio ofrece todos estos servicios pero las EFM todavía no los están incorporando plenamente en sus operaciones cotidianas (o lo hacen incipientemente), están perdiendo una oportunidad de mercado (costos de oportunidad). Por tanto, están actuando con cierta miopía y desinterés al no utilizar/subutilizar recursos que ya están disponibles y que además son de bajo costo —e incluso, algunos de ellos, gratuitos—. Dentro de la oferta territorial, las Oportunidades O2, O9, O14 y O15 en conjunto constituyen probablemente un potencial único del territorio estudiado, pues en él se concentra (como en casi en ninguna otra entidad federal de Venezuela) una red de instituciones dedicadas al conocimiento y al desarrollo de plataformas de base tecnológica, cuyo desperdicio en la actual «Era del conocimiento» resulta cuando menos paradójico.

Por tanto, las estrategias a seguir por todas las EFM (jóvenes y maduras) son en primer lugar **Joint-Venture o alianzas estratégicas** con las instituciones prestadoras de servicios de formación, conocimiento o transferencia tecnológica (*e.g.*, ULA, CPTM, FUNDACITE-Mérida); una vez recibidos los servicios de asesoría y capacitación de estos organismos, incorporar **estrategias de desarrollo de mercado, desarrollo de producto y/o penetración de mercado**. Al respecto es primordial no olvidar que, por tratarse de una posición en el II Cuadrante de la Figura no. 2, de hacerlo las EFM podrían terminar en una situación de desinversión o liquidación. También se podrían adoptar cualesquiera de las estrategias propuestas por Porter, Miller, Mitzberg y Kotler, e incluso la estrategia de Kim y Mauborgne, dado el potencial en este segmento en cuanto a innovaciones de base tecnológica. La Oportunidad se fundamenta en que todo aquello que el territorio del estado Mérida alberga en su conjunto y que es capaz proveer como oferta territorial: si bien los recursos están allí disponibles, la clave está en saber aprovecharlos.

3.2.4. Estrategias DA

D11; A1 (Inexistencia o escasa utilización de recursos tecnológicos / Ausencia de puertos fluviales y marítimos ni adecuadas vías de acceso): esta es una estrategia **DA - -**, *i.e.*, **defensiva**. También en este caso la estrategia a seguir sería aplicable para todas las empresas (tanto jóvenes como maduras) y estaría basada en la **diversificación** en cualquiera de sus formas (ello, para evitar caer en desinversión o liquidación). Asimismo, siguiendo el hilo de los anteriores resultados, de inmediato se observa que para este escenario — el

menos deseado, por situarse en el cuadrante IV de la Figura 2–, hay una salida alternativa. Esta resulta de la combinación DO (D11, D14, D15; O2, O9, O14, O15) y el conjunto de estrategias recomendadas (aprovechar las ventajas del ambiente externo en Mérida, Venezuela). Más concretamente, dado el bajo nivel de recursos tecnológicos utilizados por la empresa, aunado a la inadecuada infraestructura de transporte y comunicaciones fluviales y marítimas, la estrategia es la **diversificación sobre una base tecnológica** (e.g., comercio electrónico, desarrollo de aplicaciones para dispositivos electrónicos-Apps, páginas web y servicios *on line*, entre otras).

5. Conclusiones

El DL surge cuando, por iniciativa propia, una colectividad territorial innova para utilizar sus recursos en soluciones competitivas a sus problemas de crecimiento; esto es, encauzado a construir un entorno institucional, político y cultural que fomente actividades productivas y generadoras de empleo en ese territorio. Es un proceso multidimensional –abarcando como mínimo las dimensiones económica, socio-ambiental, dimensión tecnológica y de innovación y la institucional–; sistémico y dinámico, llevado a cabo por los agentes/actores y las distintas administraciones –estatal/nacional, regional/provincial y local–, las entidades comunitarias, las universidades y otros centros de I+D+i, las empresas y otros colectivos, agencias y organizaciones. Estos agentes deben concertar entre sí y con las restantes fuerzas que interactúan en dicho territorio, con el fin de impulsar un proyecto común que genere crecimiento económico, equidad, cambio social y cultural, sustentabilidad ecológica, enfoque de género, calidad y equilibrio espacial y territorial. En última instancia se trata de elevar la calidad de los pobladores, de contribuir con el desarrollo del territorio que le alberga y de enfrentar adecuadamente los retos y transformaciones de la economía globalizada, considerando el binomio global-local.

El presente trabajo se focalizó en estudiar empíricamente en un territorio específico –el estado Mérida, Venezuela– el rol que tiene un tipo de empresas en particular –los *negocios de familia* o *EF*– como agentes en tales procesos de desarrollo local. A partir de una muestra estratificada de EF –concentradas mayoritariamente en los 5 municipios estudiados– se identificaron los factores característicos de las EF que allí operan y que, contrastadas con la oferta territorial, permitieron construir una Matriz FODA. Finalmente, atendiendo a la fase del ciclo de vida en la que se hallan las EFM estudiadas, se dise-

ñaron y ajustaron diversas combinaciones de estrategias –FO, DO, FA, DA– que podrían ser utilizadas por las EFM en sus decisiones empresariales para liderar efectivamente procesos de DL en su territorio de influencia. Como en el territorio estudiado predominan las EF y estas se concentran en pocos municipios, aunado a que ya existen políticas públicas e instrumentos orientados al DL, es recomendable adoptar una estrategia agresiva (de desarrollo de mercado, de producto o de penetración), o bien las orientadas a desarrollar empresas de riesgo compartido/alianzas estratégicas. También, por cuanto predominan los propietarios/gerentes con estudios universitarios y en la oferta territorial se constató la disponibilidad de miembros cualificados en el ambiente de I+D+i, las empresas con más de 10 años podrían adoptar una estrategia de desarrollo de producto y/o diversificación concéntrica.

De otro lado, frente a la ausencia de puertos fluviales y marítimos, inadecuadas vías de acceso y problemas de acceso a servicios públicos básicos, idealmente podrían adoptar una estrategia conservadora: bien usando su posición competitiva fuerte para presionar a entes competentes para solucionarlos, o bien contribuir con recursos propios para coadyuvar en las soluciones requeridas. Así mismo, como las EFM se caracterizan por su flexibilidad en cuanto a las fuentes de abastecimiento, tanto las jóvenes como las más maduras podrían adoptar una estrategia conservadora (e.g., innovación en productos, servicios y en gestión basadas en TIC) para superar las barreras del ambiente externo.

En cuanto a la dimensión ambiental, si bien en la oferta territorial se constató la existencia de infraestructuras e instituciones orientadas a la protección y recuperación ambiental, el diagnóstico evidenció la escasa o inexistente ejecución de acciones orientadas al cuidado medioambiental. Por tanto, idealmente podría adoptarse una estrategia competitiva –liderada sobre todo en las EFM más propensas a la innovación, que son las más jóvenes– hacia procesos y productos que sustenten la sostenibilidad ambiental; tales prácticas estimularían a las restantes a imitarlas, o en todo caso, se traduciría en cambios/mejoras en las más rezagadas tecnológicamente.

Esto se relaciona con la última de las estrategias propuestas, pues en la oferta territorial se evidenció la existencia de instituciones prestadoras de servicios de formación, conocimiento o transferencia tecnológica, que podría aprovecharse tanto para las acciones ambientales como para las otras estrategias (desarrollo de mercado, desarrollo de producto y/o penetración de mercado); en ambos casos se trata de construir/fortalecer las redes de empresa, el capital

social. De lo contrario, mientras las EFM menos adopten como estrategia las redes entre empresas (e.g. como germen para la posterior creación y consolidación de *clústeres*), menor será la posibilidad que estos negocios puedan tener acceso a la transferencia de conocimiento, incorporación de innovaciones, supervivencia e internacionalización. Por tanto, quedarán cada vez más como entidades individualizadas y actuando en la periferia, al margen de otros grupos de negocios que sí logren convertirlas en una ventaja competitiva.

Referencias

- Abdalla, Márcio Moutinho y Faria, Alexandre. «Local development versus neoliberal globalization project: reflecting on market-oriented cities», *Revista de Administração Pública*, vol. 53, no. 1, 2019, pp. 84-100. DOI: 10.1590/0034-761220170088.
- Aira, María Roselia. «La sucesión exitosa en las empresas familiares», *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, vol. 11, no. 33, 2016, pp. 82-104, disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=709/70945573005> (consulta: 30 de septiembre de 2019).
- Albuquerque, Francisco. *Manual del agente de desarrollo local*, Santiago de Chile, Ediciones SUR, 1999.
- Albuquerque, Francisco. *Curso sobre desarrollo local*. Madrid, Instituto de Economía y Geografía- Consejo Superior de Investigaciones Científicas, 2003.
- Albuquerque, Francisco. *El enfoque del desarrollo económico local*, Buenos Aires, Organización Internacional del Trabajo, Serie Desarrollo Económico Local y Empleabilidad, 2004.
- Ansoff, Igor. *Corporate strategy*, New York, McGraw Hill, 1965.
- Arocena, José. *El desarrollo local: un desafío contemporáneo*, Caracas, Editorial Nueva Sociedad, 1995.
- Aytac Kisman, Zulfukar y Tasar, Izzet. «The key elements of local development», *Procedia Economics and Finance*, vol. 15, 2014, pp. 1689-1690. doi: 10.1016/S2212-5671(14)00642-X.
- Bano, Sadia; Zhao, Yuhuan; Ahmad, Ashfaq; Wang, Song, y Liu, Ya. «Identifying the impacts of human capital on carbon emissions in Pakistan», *Journal of Cleaner Production*, no. 183, 2018, pp. 1082-1092. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.008>.

- Barney, Jay B. «Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy», *Management Science*, vol. 32, 1986, pp. 1231-1241.
- Barroso G., María de la O. y Flores Ruiz, David (Coord.). *Teoría y estrategias de desarrollo local*, Sevilla, Universidad Internacional de Andalucía, 2010.
- Baù, Massimo; Chirico, Francesco; Pittino, Daniel; Backman, Mikaela, y Klaesson, Johan. «Roots to grow: Family firms and local embeddedness in rural and urban contexts», *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 43, no. 2, 2018, pp. 360-385.
- Bercu, Ana-Maria; Tofan, Mihaela, y Cigu, Elena. «New challenges concerning sustainable local development. Romanian case», *Procedia Economics and Finance*, no. 20, 2015, pp. 65-71.
- Blázquez Santana, Félix; Dorta Velázquez, José Andrés, y Verona Martel, María Concepción. «Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial», *Cuadernos de Administración*, vol. 19, no. 31, 2006, pp. 165-195.
- Boisier, Sergio. *Desarrollo local: ¿De qué estamos hablando?* [Documento comisionado por la Cámara de Comercio de Manizales, Colombia], 1999a, disponible en: <http://www.franciscohuertas.com.ar/wp-content/uploads/2011/04/boisier.pdf> (consulta: 25 de octubre de 2019).
- Boisier, Sergio. «El desarrollo territorial a partir de la construcción de capital sinérgico», *Revista Estudios Sociales*, no. 99, 1999b, pp. 39-53.
- Buendía Rice, Edgar Alejandro. «El papel de la ventaja competitiva en el desarrollo económico de los países», *Análisis Económico*, vol. XXVIII, no. 69, 2013, pp. 55-78.
- Cabrera Suárez, María Katuska y García Falcón, Juan Manuel. «La empresa familiar: dimensiones conceptuales y perspectivas teóricas», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 8, no. 1, 1999, pp. 7-30.
- Cabrera Suárez, María Katuska y Olivares Mesa, Arístides. «La influencia de los recursos de capital humano, social y financiero sobre la velocidad del proceso exportador de las empresas familiares», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 21, no. 4, 2012, pp. 306-315. <https://doi.org/10.1016/j.redes.2012.07.003>.
- Castro Monge, Edgar. «Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas», *Ciencias Económicas*, vol. 28, no. 1, 2010, pp. 247-276.

- Chauca Malásquez, Pablo Manuel. «Micro y pequeña empresa, actores sociales y contextos desde la perspectiva del desarrollo local», *Revista Acta Universitaria*, vol. 24, no. 1, 2014, pp. 13-25. doi: 10.1517/au.2014.704.
- Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*, 8a. ed., México, D.F., McGraw Hill, 2013.
- Chodkowska-Miszczuka, Justyna; Martinat, Stanislav, y Cowell, Richard. «Community tensions, participation, and local development: Factors affecting the spatial embeddedness of anaerobic digestion in Poland and the Czech Republic», *Energy Research & Social Science*, vol. 55, 2019, pp. 134-145. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2019.05.010>.
- Coleman, James S. *Social capital. Foundations of social theory*, Cambridge & Massachusetts, The Belknap Press of Harvard University Press, 1990.
- Comblé, Karin y Colot, Olivier. «L'entreprise familiale: Concept et importance en Belgique», *Reflets et Perspectives*, vol. XLV, no. 2, 2006, pp. 91-108.
- Crane, Bret y Hartwell, Christopher J. «Global talent management: A life cycle view of the interaction between human and social capital», *Journal of World Business*, no. 54, 2019, pp. 82-92.
- Cuervo García, Álvaro. «La financiación interna de la empresa: la autofinanciación», en: Cuervo García, Álvaro; Ortigueira Bouzada, Manuel, y Suárez Suárez, Andrés S. (eds.), *Lecturas de introducción a la economía de la empresa*, Madrid, Pirámide, 2001.
- David, Fred. *Conceptos de administración estratégica*, 14a. ed., México, D.F., Pearson Education, 2013.
- Davidsson, Per y Wiklund, Johan. *Theoretical and methodological issues in the study of firm growth*, Jönköping-Suecia, Jönköping International Business School [Working paper], 1999.
- Del Castillo Hermosa, Jaime. *Manual de desarrollo local*, País Vasco, Departamento de Economía y Hacienda, 1994.
- Dodd, Melissa D.; Brummette, John y Hazleton, Vincent. «A social capital approach: An examination of Putnam's civic engagement and public relations roles», *Public Relations Review*, no. 41, 2015, pp. 472-479. <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.05.001>.
- Fendri, Chamsa y Nguyen, Pascal. «Secrets of succession: how one family business reached the ninth generation», *Journal of Business Strategy*, 2019. <https://doi.org/10.1108/JBS-08-2018-0130>.

- Fukuyama, Francis. «Capital social y desarrollo: la agenda venidera», en: Atria, Raúl G. y Siles, Marcelo E. (Comp.), *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma*, 2003, pp. 33-47.
- Gallicchio, Enrique. «El desarrollo local en América Latina. Estrategia política basada en la construcción de capital social». *Seminario Desarrollo con inclusión y equidad: sus implicancias desde lo local, Córdoba-Argentina*, 2004, pp. 1-24.
- Gallo, Miguel Ángel. *El futuro de la empresa familiar. De la unidad familiar a la continuidad empresarial*, Barcelona-España, Profit, 2011.
- Gersick, Kelin F.; Davis, John A.; McCollom Hampton, Marion, y Lansberg, Ivan. *Generation to generation*, Boston, Harvard Business School Press, 1997.
- González Esquinas, José y García Palomares, Juan Carlos. «Fuentes documentales sobre desarrollo local». *Revista Anales de Geografía de la Universidad Complutense*, vol. 18, 1998, pp. 337-353.
- Grant, Robert M. *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*, 6a. ed., Madrid, Civitas, 2006.
- Haller, Stefanie Alexandra y Siedschlag, Iulia. «Determinants of ICT adoption: Evidence from firm level data». *Applied Economics*, vol. 43, no. 26, 2011, pp. 3775-3788. doi:10.1080/00036841003724411.
- Hatten, Kenneth J. y Hatten, Mary. «Strategic groups, asymmetrical mobility barriers and contestability», *Strategic Management Journal*, vol. 8, no. 4, 1987, pp. 329-342.
- Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social-ILPES. *Manual de desarrollo local*, Santiago de Chile, CEPAL-ILPES, 1998.
- Instituto Nacional de Estadística, INE. *IV Censo Económico (IVCE). Resultados preliminares, 2007*, disponible en <http://www.ine.gob.ve> (consulta: 01 de octubre de 2015).
- Instituto Nacional de Estadística, INE. *Proyección de la población al 30 de junio, según grupos de edad y municipio, 2014-2021*, Caracas, INE, 2014, disponible en: http://www.ine.gob.ve/index.php?option=com_content&view=category&id=98&Itemid=51# (consulta: 01 de octubre de 2019).
- Jucevicius, Robertas y Galbuogiene, Aukse. «Smart specialisation: Towards the potential application of the concept for the local development», *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 156, no. 26, 2014, pp. 141-145. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.11.136.

- Kalantaridis, Christos y Bika, Zografia. «In-migrant entrepreneurship in rural England: Beyond local embeddedness», *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 18, no. 2, 2006, pp. 109-131, DOI: 10.1080/08985620500510174.
- Kim, Chan W. y Mauborgne, Renée. *La estrategia del océano azul: Crear nuevos espacios de mercado donde la competencia sea irrelevante*, Barcelona-España, Profit, 2015.
- Kiuru, Juho e Inkinen, Tommi. «Predicting innovative growth and demand with proximate human capital: A case study of the Helsinki metropolitan area», *Cities*, no. 64, 2017, pp. 9-17. <http://dx.doi.org/10.1016/j.cities.2017.01.005>.
- Kliksberg, Bernardo y Tomassini, Luciano. *Capital social y cultura: claves estratégicas para el desarrollo*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 2000.
- Konara, Palitha y Wei, Yingqi. «The complementarity of human capital and language capital in foreign direct investment», *International Business Review*, no. 28, 2019, pp. 391-404. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.10.009>.
- Leach, Peter. *La empresa familiar*, Buenos Aires, Granica, 2010.
- Mani, Dalhia y Durand, Rodolphe. Family Firms in the ownership network: Clustering, bridging, and embeddedness. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 43, no. 2, 2018, pp. 330-351. <https://doi.org/10.1177/104225871879608>.
- Marshall, Alfred. *Principles of economics: An introductory volume*, 8a. ed., Londres, McMillan & Co., Ltd., 1982 [1890].
- Martínez Echezarraga, Jon. *Empresas familiares: reto al destino. Claves para perdurar con éxito*, Buenos Aires, Granica, 2010.
- Matei, Lucica y Stoica, Angheliescu. *Dezvoltarea locala. Concepte si mecanisme*, Bucharest, Economica Publishing House, 2009.
- McMahon, Walter W. *Education and development: Measuring the social benefits*, Oxford, Oxford University Press, 2002.
- Miles, Raymond E. y Snow, Charles C. *Organizational strategy, structure and process*, Nueva York, McGraw-Hill, 1978.
- Ministerio del Poder Popular para la Planificación y el Desarrollo, MPPPD. *Núcleos de Desarrollo Endógeno*, Caracas, MPPPD, 2000.

- Ministerio del Poder Popular para la Planificación y el Desarrollo, MPPPD. *Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2001-2007*, Caracas, MPPPD, 2001.
- Mitzberg, Henry y Quinn, James Brian. *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*, 14a. ed., México, D.F., Prentice Hall Iberoamericana, 2004.
- Olea-Miranda, Jaime; Contreras, Óscar F., y Barcelo-Valenzuela, Mario. «Las capacidades de absorción del conocimiento como ventajas competitivas para la inserción de pymes en cadenas globales de valor», *Estudios Gerenciales*, vol. 32, no. 139, 2016, pp. 127-136.
- Organización de las Naciones Unidas, ONU. *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU)*, Nueva York, ONU-Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, División de Estadística, 2009.
- Parkin, Michael y Loría Díaz, Eduardo. *Microeconomía. Versión para Latinoamérica*, 9a. ed., México, Pearson Educación de México, 2010.
- Porter, Michael E. *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*, Boston, Harvard Business School Publishing Corporation, 2008.
- Rienda, Laura y Pertusa, Eva María. «Una aproximación teórica a la estructura organizativa de las empresas familiares», *Boletín de Estudios Económicos*, vol. LVII, no. 177, 2002, pp. 483-499.
- Robinson, Lindon J.; Schmid, Allan A., y Siles, Marcelo E. «El capital social y la reducción de la pobreza: hacia un paradigma maduro», en: Atria, Raúl G. y Siles, Marcelo E. (Comp.), *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma*, Santiago de Chile, CEPAL, 2003, pp. 51-113.
- Romero Luna, Ignacio. «PYME, grandes empresas y desarrollo local. Reflexiones desde una perspectiva de desarrollo endógeno», ponencia de los *Encuentros Virtuales de Economía. Segundo Encuentro Internacional: Desarrollo Local en un Mundo Global*, 2005, disponible en: <http://www.eumed.net/evel/> (consulta: 20 de noviembre de 2015).
- Rojas, Laura. *Situación del financiamiento a Pymes y empresas nuevas en América Latina*, Santiago de Chile, CIEPLAN, 2017.
- Sanchís Palacio, Joan Ramón. «Las estrategias de desarrollo local: aproximación metodológica desde una perspectiva socio-económica e integral», *Revista Dirección y Organización*, no. 21, 2010, pp. 147-160, disponible en: <http://revistadyo.com/index.php/dyo/article/view/301>(consulta: 12 de septiembre de 2019).

- Sena, Vania y Ozdemir, Sena. «Spillover effects of investment in big data analytics in B2B relationships: What is the role of human capital?», *Industrial Marketing Management*, 2019, disponible en <https://pureportal.coventry.ac.uk/en/publications/spillover-effects-of-investment-in-big-data-analytics-in-b2b-rela> (consulta: 16 de septiembre de 2019).
- Vázquez Barquero, Antonio. «Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial», *Revista Investigaciones Regionales*, no. 11, 2007, pp. 183-210.
- Ward, John L. y Lief, Colleen. «Unconventional wisdom: Counterintuitive insights for family business success», *Perspectives for Managers*, no. 120, 2005, pp. 1-4.
- Zellweger, Thomas M.; Chrisman, James J.; Chua, Jess H., y Steier, Lloyd P. «Social Structures, Social Relationships, and Family Firms», *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 43, no. 2, 2018, pp. 207–223. <https://doi.org/10.1177/1042258718792290>.