

## **DESEMPEÑO GERENCIAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DE MÉRIDA (VENEZUELA) Y SU INCIDENCIA SOBRE LA CONTINUIDAD GENERACIONAL**

*María Auxiliadora Briceño Barrios\**

*Lénix Omaña\*\**

*Marlene Peñaloza\*\*\**

### **RESUMEN**

El objetivo principal fue analizar el desempeño gerencial de las empresas familiares del municipio Libertador (Mérida, Venezuela) y cómo este incide en su continuidad, contribuyendo así a conservar la

<sup>1</sup>En este artículo las autoras expresan su agradecimiento al Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico, Tecnológico y de las Artes (CDCHTA) de la Universidad de Los Andes (ULA, Mérida, Venezuela), por financiamiento recibido en el marco del Proyecto N° E-344-14-09-A.

\*Licenciada en Administración (Universidad de Los Andes-ULA, Venezuela); M.Sc. en Administración (Universidad de Los Andes, Venezuela); Doctora en Economía Aplicada (Universidad de La Laguna-ULL, España). Profesora Titular en Universidad de Los Andes (Mérida, Venezuela) e investigadora adscrita al Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial (CIDE-FACES-ULA). E:mail: mariauxib@hotmail.com

\*\*Licenciada en Administración y Licenciada en Contaduría Pública (Universidad de Los Andes-Venezuela). Magister Scientiae en Administración del Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial (ULA, Venezuela). Estudiante del Doctorado en Ciencias Organizacionales (ULA, Venezuela). Profesora Instructor de Universidad Politécnica Territorial del Estado Mérida-UPTM Kléber Ramírez (Mérida-Venezuela) e investigadora adscrita al Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial (CIDE-FACES-ULA. E:mail: lenix@ula.ve; lenix99@gmail.com

\*\*\*Licenciada en Administración (Universidad de Los Andes-Venezuela). Magister Scientiae en Administración Pública (ULA, Mérida, Venezuela). Doctora en Economía Aplicada (Universidad de La Laguna-ULL, España). Profesora Titular *Universidad de Los Andes (Mérida, Venezuela)*. *Directora e Investigadora adscrita al Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial*. E:mail: pamarle@hotmail.com

**Recibido:** 24/01/2019

**Aprobado:** 22/04/2019

propiedad del negocio en manos de una familia a través de distintas generaciones. Específicamente, la investigación perseguía clasificarlas en empresas familiares (EF) y no familiares (ENF); caracterizar el proceso de transición intergeneracional para asegurar la continuidad; describir el desempeño gerencial de estos negocios; y, con base en lo anterior, determinar cómo influyen estos elementos en su continuidad generacional. Se aplicó un muestreo aleatorio simple a empresas localizadas en dicho Municipio. Los resultados fueron analizados mediante estadística descriptiva y dan cuenta del predominio de EF en la localidad objeto de estudio. En cuanto a su desempeño gerencial y su incidencia en la continuidad generacional, si estas empresas continúan dedicándose a actividades económicas transitorias (por sobrevivencia), no podrán asegurar continuidad. Por tanto, deben concentrarse en aquellas actividades que les permitan estabilidad y consolidación en el mediano y largo plazos, tales como comercio de alimentos y servicios como los educativos, de salud y hotelería. Asimismo, se encontró que la mayoría de las empresas estudiadas se encuentra bajo la propiedad de la primera generación del grupo familiar (donde predominan las pequeñas, jóvenes, en etapa de gestación, en camino al crecimiento y desarrollo o expansión y formalización); apenas un reducido porcentaje es propiedad de la segunda generación (son pocas, de gran tamaño, de mayor trayectoria, en etapa de consolidación y madurez). En ambos casos, para asegurar la continuidad generacional, se requerirá de una estrategia adecuada al ciclo de vida en que se encuentran.

**Palabras Clave:** empresas familiares, desempeño gerencial, ciclo de vida, continuidad generacional, Mérida

## **MANAGEMENT PERFORMANCE OF FAMILY BUSINESSES IN MERIDA, VENEZUELA AND ITS EFFECT ON GENERATIONAL CONTINUITY**

### **ABSTRACT**

This article aimed to analyze the managerial performance of the family businesses of the Libertador municipality (Merida, Venezuela)

and how this variable affects their continuity, thus contributing to preserve the ownership of the business in the hands of a family through different generations. Specifically, the research sought to classify them into family businesses (FB) and non-family businesses (NFB); to characterize the intergenerational transition process to ensure continuity; to describe the managerial performance of these businesses; and, based on the above, to determine how these elements could influence their generational continuity. To this aim, a simple random sampling was applied to companies located in such municipality. The results were analyzed by descriptive statistics and they revealed the predominance of EF in the locality under study. Moreover, in terms of management performance and its impact on generational continuity, if these companies continue to engage in temporary economic activities (only for their survival), they cannot ensure continuity. Therefore, they should concentrate on those activities that allow them stability and consolidation in the medium and long terms (e.g., food trade and services such as education, health and hospitality). Likewise, it was found that the majority of the companies studied are under the ownership of the first generation of the family group (they are small, young predominate, in the gestation stage and in the path to growth and development or expansion and formalization); only a small percentage is owned by the second generation (they are few, large, with a longer trajectory and in the consolidation and maturity stage). In both cases, to ensure generational continuity, a strategy appropriate to the life cycle in which they are found will be required.

**Key words:** family businesses, management performance, life cycle, generational continuity, Merida

## **1. Introducción**

Las empresas familiares son unidades empresariales en las que un grupo familiar posee la propiedad y el control de los recursos de la empresa, sus miembros participan en la dirección del negocio y en la toma de decisiones y manifiestan una clara intención por perpetuar la propiedad del negocio en manos del grupo familiar durante varias generaciones. Al respecto Cabrera y García (1999, p. 20) afirman que:

Una empresa familiar es aquella cuya propiedad está en manos de los miembros de una familia que tienen la intención de que las relaciones intraorganizativas de propiedad y control directivo estén basadas en lazos familiares y en donde se ha producido, se está produciendo o se prevé que se va a producir en el futuro una transferencia de la empresa a un miembro de la siguiente generación de esa familia.

Este tipo de organizaciones coexisten con las empresas que no presentan características de negocios de propiedad familiar, mostrando algunos rasgos que las diferencian entre sí. Entre ellos destacan el control del capital por la familia o propiedad, la participación activa de la familia en la gestión de la empresa o dirección y la transmisión o la voluntad de transmitir la empresa a la generación siguiente o continuidad, tal como lo señalan Comblé y Colot (2006).

La importancia del estudio de este tipo de negocios radica en que constituyen una gran parte del tejido empresarial de la mayoría de los países con economías medianamente desarrolladas. Según Martínez (2010, p. 20),

Las empresas familiares constituyen la columna vertebral de la mayoría de las economías del mundo [...], representan entre un 45% y un 70% del Producto Interno Bruto y aportan un porcentaje similar o incluso mayor de puestos. En otras palabras [...], conforman la mayoría de las empresas, son la fuente de trabajo más grande, y el motor de la economía de casi todos los países.

La continuidad constituye una característica propia y natural de estas empresas. Este rasgo de los negocios de familia les hace entidades económicas conocidas a lo largo de muchos años, formando parte de la historia de una localidad y contribuyendo a fortalecer los vínculos o relaciones que estos agentes fomentan como resultado de su actividad productiva. 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 empresas familiares, su visión a largo plazo y permanencia o el firme deseo de defender y perpetuar la empresa (Leach, 2010), lo cual contribuye a favorecer su imagen de estabilidad y consolidación.

La evolución de las empresas familiares 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 (Gallo, 2011). 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 empresas familiares para asegurar su permanencia, tales como la incorporación de socios no miembros de la familia o la decisión de financiación externa (Rienda y Pertusa, 2002). 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.

Sin embargo, los negocios de familia de larga trayectoria contribuyen a constituir una parte importante de los elementos del bien común de un país o región, pues influyen de forma determinante en la oferta de bienes y servicios disponibles en un determinado mercado, en la generación y distribución de la riqueza económica, en la creación de empleo, en la formación profesional de las personas involucradas. Es decir, 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 negocios (Gallo, 2011).

Por lo anteriormente expuesto es importante estudiar los aspectos mencionados en un contexto específico. El ámbito elegido para esta investigación son las empresas familiares del municipio Libertador del estado Mérida<sup>1</sup> (Venezuela). Este estado está conformado por 23 municipios y 82 parroquias (INE, 2013), en las que su más destacada organización empresarial privada y formal está conformada por 37 cámaras

<sup>1</sup> Según el MPPPD (2006), de las seis regiones que conforman la división político-territorial de Venezuela, el estado Mérida se encuentra en la Región Occidental y está integrada por los estados Zulia, Táchira, Mérida y Trujillo.

que representan a las empresas industriales, comerciales y de servicios adscritas a FEDECÁMARAS-Mérida (FEDECÁMARAS, 2013).

De las 21.208 empresas que en 2007 se hallaban extendidas a lo largo de esta entidad federal, la mayor concentración de unidades empresariales se encontraba en cinco de sus principales municipios (Libertador, Alberto Adriani, Campo Elías, Tovar y Sucre), que reunían entonces el 77,9% de las empresas del estado (INE, 2007). Estas dos fuentes pública y privada (INE y FEDECÁMARAS) constituyen un referente de organización empresarial para la entidad estudiada. Basados en esta importante representación empresarial y aunado a que en investigaciones anteriores (Briceño, 2006; Omaña y Briceño, 2013) se pudo conocer que más del 70% de las empresas del municipio Libertador del estado Mérida son de propiedad familiar, se eligió este territorio como contexto de estudio.

El objetivo central fue analizar el desempeño gerencial de las empresas familiares del municipio Libertador (Mérida, Venezuela) y cómo dicho factor incide tanto en su continuidad como en la conservación de la propiedad del negocio en manos de una familia a través de distintas generaciones. Los objetivos específicos fueron: clasificar estas empresas en empresas familiares (EF) y no familiares (ENF); caracterizar el proceso de transición intergeneracional para asegurar la continuidad; describir el desempeño gerencial de estos negocios; y, con base en lo anterior, determinar cómo estos factores influyen en su continuidad generacional. El artículo ha sido estructurado en cinco secciones, a saber: 1. Introducción; 2. Marco teórico de la investigación; 3. Metodología; 4. Resultados y 5. Conclusiones.

## 2. Marco teórico

### 2.1. Definición de empresa familiar

La definición de empresa familiar ha sido uno de los aspectos sobre los que más se ha escrito y es posible encontrar en la literatura una amplia gama de definiciones y concepciones de la misma (Casillas, Díaz y Vásquez, 2005). Sin embargo, pese a los ingentes esfuerzos de

académicos de diversas disciplinas y contextos, aún no hay acuerdo sobre una definición de empresa familiar (Hernández-Linares, Sarkar y Cobo, 2018). Es justamente esa falta de uniformidad en cuanto a su definición lo que dificulta la comparabilidad entre los distintos estudios (Ramadani y Hoy, 2015). Por tanto, se hace necesario mostrar aquellos elementos del concepto en los que los autores sí parecen estar de acuerdo, pues estos aparecen de forma reiterada en las diferentes definiciones sobre empresa familiar.

En este sentido, como fundamento de partida de esta investigación es importante establecer claramente lo que se entiende por empresa familiar y, a grandes rasgos, identificar las características propias de ellas. Esto se justifica por cuanto más adelante serán utilizadas para distinguir a las empresas familiares (EF) de las empresas no familiares (ENF), siendo esta clasificación el primer propósito de este trabajo. En el Cuadro N° 1 puede apreciarse una recopilación de definiciones formuladas por algunos autores consultados.

**Cuadro 1. Definiciones de empresas familiares**

Autor	Definición	Elementos presentes en la definición
Gallo y García (1989)	Existen empresas cuya propiedad está en manos de una familia y en las que el poder es ostentado por miembros de la familia, sin haber implantado de forma operativa una nítida distinción entre propiedad y poder. Este tipo de empresa es lo que más propiamente cabe calificar como empresas familiares.	Propiedad, dirección
Leach (1993)	La empresa familiar es aquella que está influenciada por una familia o por un vínculo familiar. En el caso más evidente, la familia como entidad puede controlar efectivamente las operaciones de la empresa porque posee más del 50% de las acciones o porque miembros de la familia ocupan importantes posiciones en la administración de las empresas.	Propiedad, dirección

**Cuadro 1. Definiciones de empresas familiares**

Autor	Definición	Elementos presentes en la definición
Gallo (1995)	La empresa familiar es aquella en la que una o dos familias poseen más del 50% de la propiedad de la empresa; además, existen miembros de la familia ocupando cargos directivos y/o ejecutivos en la empresa y los miembros de la familia consideran que esa empresa va a ser transferida a las siguientes generaciones.	Propiedad, dirección, continuidad
Neubauer y Lank (2003)	Presentan un análisis del concepto de empresa familiar según distintos autores y concluyen que éste puede variar según los siguientes aspectos: el porcentaje de propiedad asumida por la familia, la obligación de que asuma funciones ejecutivas, el número de generaciones que deben haber sido propietarias de la empresa, el número de familias que intervienen en la misma, el que la familia controle la empresa, quién sea el que defina la empresa como familiar, el tamaño de la empresa y el que la sucesión haya comenzado.	Propiedad, dirección, continuidad
Serna y Suárez (2005)	Las empresas familiares son organizaciones económicas (consideradas independientemente de su persona jurídica), donde su propiedad, control y dirección descansan en un determinado núcleo familiar con vocación de ser transmitida a otras generaciones.	Propiedad, dirección, continuidad

**Fuente:** Elaboración propia, con base en los autores citados



**Continuación cuadro 1: Definiciones de empresas familiares**

Autor	Definición	Elementos presentes en la definición
Poza (2005)	Las características siguientes definen la esencia de lo que distingue a las empresas familiares: 1. La presencia de la familia. 2. El sueño del propietario de mantener el negocio en la familia (objetivo de continuidad). 3. La coincidencia de familia, dirección y propiedad. 4. La ventaja competitiva derivada de la interacción de la familia, la dirección y la propiedad, sobre todo cuando la unidad familiar es sólida.	Propiedad, dirección continuidad
Smith (2007, p. 11)	Se utilizan tres criterios básicos para identificar cuando una empresa es empresa familiar: la percepción de empresa familiar por parte de los miembros de un grupo con parentesco emocional, que la empresa esté gestionada por algún miembro de la unidad familiar y que una familia posea más del 50% de las acciones de la empresa.	Propiedad, dirección,
Martínez (2010, pp. 17-18)	Si bien hay muchas definiciones posibles, casi todas ellas incluyen tres características básicas: su propiedad es controlada por una familia [...]. Los negocios son dirigidos por algunos miembros de la familia, casi siempre los dueños o sus hijos [...] el deseo de perpetuar en el tiempo la obra del fundador.	Propiedad, dirección, continuidad

**Fuente:** Elaboración propia, con base en los autores citados

**Continuación cuadro 1: Definiciones de empresas familiares**

Autor	Definición	Elementos presentes en la definición
Sharma, Chrisman y Gersick (2012, p. 7)	En la literatura destacan dos aproximaciones para definir empresa familiar y distinguirla de otro tipo de organizaciones. La primera tiene que ver con la naturaleza y el grado de implicación de la familia en la empresa. La segunda se refiere a la implicación de la familia en la empresa, pero también a las aspiraciones que tiene la familia (deseo de mantener el control de la empresa), combinación que origina un comportamiento y unos resultados determinados en la empresa familiar.	Propiedad, dirección, continuidad
Barroso (2014, p. 102)	[...] todas las definiciones sobre empresa familiar tienen al menos alguna de las siguientes dimensiones: implicación familiar del negocio percibido como empresa familiar, mayoría de la propiedad de acciones en manos de miembros de la familia, administración del negocio por al menos un miembro del grupo familiar dueño de la empresa, o una transición intrageneracional de la propiedad.	Propiedad, dirección, continuidad
Molina (2014, pp. 150-151)	Se ha señalado que el carácter familiar de la empresa implica un comportamiento en las personas que dirigen, poseen y/o gobiernan la compañía con la pretensión de moldear y perseguir la visión de grupo dominante familiar (que se configura como un grupo de poder capaz de controlar los recursos de la empresa) unido a la intención de mantener la empresa en el tiempo [...] elementos distintivos: propiedad de la familia sobre la empresa o sus bienes, influencia que la familia ejerce sobre la empresa (cultural, laboral, administrativa, financiera, etc.), deseo de continuar la empresa en las futuras generaciones (y la posible incorporación de los herederos a la empresa).	Propiedad, dirección, continuidad

**Fuente:** Elaboración propia, con base en los autores citados

**Continuación cuadro 1: Definiciones de empresas familiares**

Autor	Definición	Elementos presentes en la definición
Sierra y Benítez (2014, p. 105)	Para que una empresa sea considerada de tipo Familiar se debe tener en cuenta lo siguiente: i) El que una familia o incluso varias cuenten con más del de la mitad de las acciones del negocio de tal forma que tenga la autoridad de tomar decisiones. ii) El que la familia se encuentre sumamente involucrada en la gestión, organización y administración del negocio. iii) El que la familia tenga la vocación de continuidad, es decir que tenga un plan de sucesión y relevo generacional. iv) El que la familia actúe como guardián de las riquezas generadas, es decir, capital financiero y activos intangibles en cada generación.	Propiedad, dirección continuidad
Ramadani y Hoy (2015, p. 12 y 15)	Una definición de EF debe determinar por qué es única y ello no tiene nada que ver con que los miembros de la familia sean propietarios o administren una empresa. Lo que la hace única es que el modelo de propiedad, gobierno y gestión de la sucesión afecta de manera significativa tanto a objetivos como estrategias, estructura y la manera en que se formula, diseña e implementa como actividad empresarial. Por tanto, el negocio familiar podría definirse como aquel que es propiedad y está gobernado por la familia, en el que se emplean algunos de sus miembros y se basa en el supuesto de que los miembros más jóvenes de la familia establecerán el control sobre el negocio, siguiendo a los ancianos.	Propiedad, dirección, continuidad

**Fuente:** Elaboración propia, con base en los autores citados

**Continuación cuadro 1: Definiciones de empresas familiares**

Autor	Definición	Elementos presentes en la definición
Cano-Rubio, Fuentes-Lombardo y Vallejo-Martos (2017)	Empresa familiar es aquella cuyo su propietario identifica como una EF (autodefinición). Sobre la base de una revisión exhaustiva de la literatura (con énfasis en las estrategias internacionales de este tipo de empresas) recopilan las variables usadas con más frecuencia para conceptualizar a las EF: autopercepción, propiedad, intención manifiesta de continuidad generacional, administración y sentido de pertenencia (involucramiento).	Propiedad, dirección, continuidad
Hernández-Linares, Sarkar y López-Fernández (2017)	Mediante la deconstrucción de 258 definiciones publicadas entre 1964 y 2014, agruparon 7 elementos conceptuales de las EF, a saber: 1. Continuidad (transferencia exitosa de un negocio a través de generaciones de la familia o intenciones futuras transgeneracionales); 2. Cultura (valores que distinguen a las empresas familiares de otras organizaciones); 3. Empleados (empleo de miembros de la familia en el negocio); 4. Gobernanza (procesos de los órganos de gobierno o de gobierno de la firma); 5. Administración (participación de la familia en las decisiones para alcanzar los objetivos de la empresa); 6. Propiedad (control del capital de la empresa por la familia); y, 7. Autodefinición (empresas que se identifican a sí mismas como tales).	Propiedad, dirección, continuidad

**Fuente:** Elaboración propia, con base en los autores citados

**Continuación cuadro 1: Definiciones de empresas familiares**

Autor	Definición	Elementos presentes en la definición
Arango y Jaramillo (2018)	Definen las empresas familiares como empresas cuya propiedad y gobierno están controlados por los miembros de una misma familia, quienes tienen como objetivo la permanencia de la empresa en manos de las siguientes generaciones.	Propiedad, dirección, continuidad
Améstica-Rivas, King-Domínguez, Larraín y Parra (2019, p. 2)	Una aproximación básica que se encuentra en la literatura define a la empresa familiar como aquella institución que es gobernada y dirigida por sus integrantes con vínculo sanguíneo o político [...] hay coincidencia en que la mayoría de los modelos teóricos apelan a la interrelación de elementos estratégicos en un modelo evolutivo tridimensional que permite una mejor comprensión de la problemática de las relaciones familiares y empresariales: familia, empresa y propiedad.	Propiedad, dirección, continuidad

**Fuente:** Elaboración propia, con base en los autores citados

Toda organización puede identificarse al ver en ella ciertas características que la distinguen de otras. Según Robbins y Coulter (2000), una organización es una agrupación estructurada de personas para el logro de algún propósito definido y cumple una serie de características: 1. Cada organización tiene un propósito distintivo, expresado en términos de una meta o conjunto de metas que la organización espera alcanzar; 2. Cada organización está formada por personas; 3. Todas las organizaciones desarrollan una determinada estructura en forma deliberada, para que sus miembros tengan la posibilidad de llevar a cabo su trabajo.

Las empresas familiares cumplen con estas características mencionadas pero, adicionalmente, hay que agregar rasgos que las hacen únicas y permiten la identificación de las mismas. Como se pudo observar en el Cuadro N° 1, existen tres aspectos considerados en la mayoría de las definiciones sobre empresas familiares que sirven para delimitarlas. Gallo (1995) define estos rasgos distintivos de la siguiente manera:

a)La **propiedad** y control sobre la empresa: en relación con este aspecto, puede citarse el porcentaje de participación en el capital perteneciente a una familia.

b)El poder que la familia ejerce sobre la empresa: corresponde al trabajo desempeñado por algunos de los miembros de la familia, es decir, la realización de funciones de alta gerencia en la empresa, específicamente la **dirección** general.

c)La intención de transferir la empresa a generaciones venideras, es decir, mantener en el futuro la participación de la familia en la empresa, asegurando su **continuidad**.

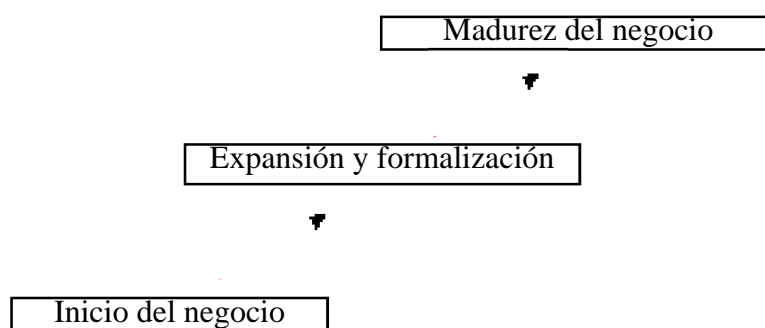
## **2.2. Ciclo de vida y etapas**

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

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

Según Martínez (2010), 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 coordinación, tal como se observa en la Figura N° 1:

**Figura 1. Etapas en el desarrollo de los negocios de familia**



**Fuente:** Martínez (2010, p. 32)

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

Gestación y desarrollo inicial del negocio: emprendedores que en su primera época tienen la intención de construir una empresa para su familia. El reto de esta etapa es tener presente que el desarrollo inicial es el fundamento de una continuidad prolongada y esto está unido al crecimiento de los negocios. En esta etapa conviene prever el crecimiento, incorporar nuevas tecnologías y atraer personal con formación.

Superposición generacional: ocurre cuando miembros de dos generaciones de la familia están al mismo tiempo incorporados al negocio. En las familias empresarias comprometidas que apuestan a la continuidad, esta suele ser una etapa de aprendizaje y transición hacia la sucesión.

Sucesión: es la etapa en la que se reconoce la culminación de varios procesos tales como la preparación de los sucesores, la preparación de la empresa, la preparación del predecesor y de la familia. Si esto se logra con éxito, significa que la empresa y sus miembros han alcanzado suficiente madurez y estabilidad y están listos para la etapa de la segunda generación.

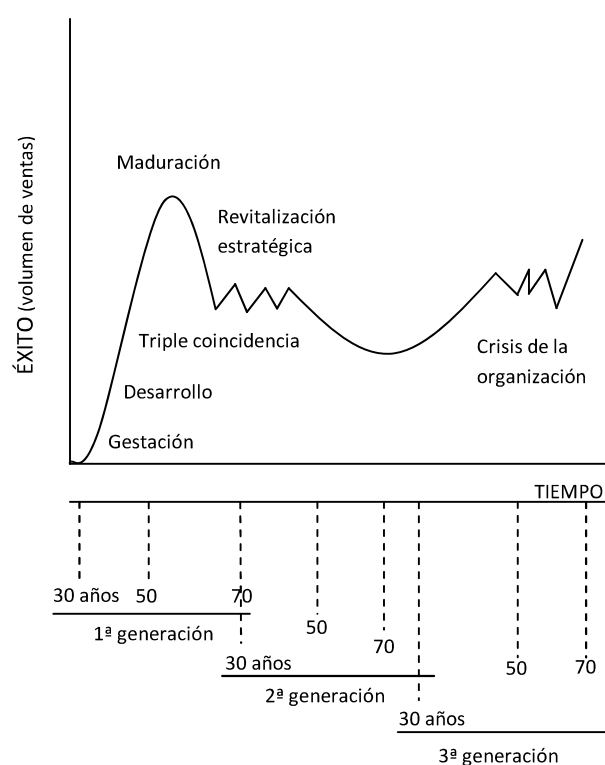
1. Maduración y revitalización del negocio: la maduración del negocio se presenta repetidas veces en el ciclo de vida de una empresa familiar multigeneracional. La maduración se consigue mediante la revitalización estratégica y esta necesariamente implica cambio y adaptación. El cambio y adaptación requieren moderar el poder, atenuar la gestión centralizada y procurar la incorporación de conocimiento al negocio. Internacionalización: esta etapa se presenta como un modo de revitalizar el negocio durante el proceso de maduración. La internacionalización de la empresa familiar no es solo la venta de productos por vía de exportación. Puede llevarse a la práctica por vía de la compra de materias primas, productos intermedios y ter-



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

2. Crisis de la organización: se puede presentar en cualquier época; generalmente se debe a la falta de adecuación de la organización a una nueva estrategia. Cuando la empresa se desarrolla y crece, la estructura de responsabilidades debe evolucionar de funcional a una estructura divisional por grupos de negocios. Se espera que en una empresa familiar grande todos los miembros se preparen para asumir mayores responsabilidades, tomen decisiones colegiadas con asesorías capacitadas y sean cada vez más profesionales.
3. Participación y comunidad de personas: las empresas familiares multigeneracionales son comunidades de personas en las que se identifican estructuras de pertenencia y representación para los miembros de la familia. Las familias propietarias actúan como escuelas de participación, emprendimiento, lealtad en los negocios y como verdaderos promotores de valores que se transmiten de generación en generación. Por ello el mayor legado de una empresa familiar multigeneracional es ser formadoras de ciudadanos respetuosos del trabajo. Todas las etapas se representan en la Figura N° 2.

**Figura 2. Ciclo de la vida de las empresas familiares**



**Fuente:** Gallo (2011, p. 106)

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

Expresa Gallo (2011, p. 128) que la maduración del negocio se presenta varias veces en el ciclo de vida de una empresa familiar multigeneracional. La primera vez que sucede –poco tiempo antes de pasar la frontera de la sucesión– coincide con el hecho de que la organización de la empresa está formada por di-

rectivos que en comparación con etapas anteriores ya tienen edades avanzadas y el fundador tiene unas motivaciones diferentes a las que tenía años atrás –producto de la edad–. A esta situación se le denomina “triple coincidencia”. Para pasar a la etapa de revitalización estratégica se requiere que la persona en transición al poder o que asumirá la sucesión esté a favor del cambio y adaptación.

Sobre esta situación, en la que en alguna etapa del ciclo de vida de la empresa coinciden dos o más generaciones, Gallo (2011) opina que existen empresas que logran prolongar durante un largo período su condición de familiares, incorporando con éxito a miembros de las siguientes generaciones de la familia y a estos negocios el autor los denomina empresas familiares multigeneracionales. Por ello las empresas familiares multigeneracionales han despertado en los estudiosos del tema el interés por el conocimiento de sus patrones de comportamiento.

### **3. Metodología**

#### **3.1. Población**

Para la definición de la población objeto de estudio se tomaron como referencia las empresas afiliadas a la Cámara de Industria y Comercio del estado Mérida (adscrita a FEDECÁMARAS-Mérida), debido a que esta fuente constituye una lista organizada en forma de directorio, que incluye nombre de la empresa, nombre del gerente general, dirección y teléfono de 587 empresas inscritas en esta entidad gremial (CACOIME, 2009).

#### **3.2. Unidad de análisis**

La unidad de análisis en la presente investigación estuvo constituida por cada una de las empresas que conforman la población.

#### **3.3. Método de recolección de la información**

La recolección de la información se realizó mediante una encuesta parcial o muestra de tipo probabilístico, de tal manera que fuera susceptible de tratamiento estadístico.

### 3.4. Marco muestral

El marco muestral de la investigación se elaboró listando las 587 empresas de la población, verificando que se incluyeran la dirección y teléfono de las mismas. Las empresas se numeraron desde 001 hasta 587.

### 3.5. Tipo de muestreo y diseño de la muestra

Se aplicó un muestreo de tipo probabilístico, específicamente el Muestreo Aleatorio Simple, lo cual permitió generalizar (inferir) a la población los resultados obtenidos con base en la muestra.

### 3.6. Tamaño de la muestra

Se utilizó el procedimiento para el cálculo del tamaño de la muestra en el Muestreo Completamente Aleatorizado en el caso de estimación de la proporción poblacional asumiendo máxima varianza. En este caso arrojó una muestra de tamaño  $n = 83$  empresas, tal como se muestra a continuación (Scheaffer, Mendenhall y Ott, 1991):

$$n = \frac{NK^2PQ}{(N-1)e^2 + K^2PQ} \quad (1)$$

Siendo:

$N = 587$  (tamaño de la población).

$P + Q = 1$ .

$P = 0,5$  (Proporción poblacional. No existe valor conocido de  $P$  ni de su estimación. Por ello se asumió  $P = 0,5$ , lo cual se traduce en un valor máximo para la varianza poblacional  $S^2 = P \cdot Q$ ).

$Q = 1 - P = 0,5$

$e = 0,10$  (Error máximo admisible o precisión mínima a exigir de los resultados)

$K = 1,96$  (Coeficiente de la distribución normal correspondiente a un nivel de seguridad o confianza del 95%)

Al sustituir los citados valores en (1) se obtiene: (2)

$$n = \frac{(587)(1,96)^2(0,5)(0,5)}{(586)(0,10)^2 + (1,96)(0,5)(0,5)} = 83$$

Es decir, el tamaño de la muestra aleatoria simple para este estudio fue de 83 empresas, con un error absoluto del 10% y un nivel de confianza del 95%.

### 3.7. Selección de la muestra

La obtención de la muestra se realizó mediante una selección aleatoria simple utilizando la tabla estadística de Números Aleatorios según los siguientes pasos: 1. Se numeran las empresas de la población, desde la 001 hasta 587; 2. En la tabla de números aleatorios se selecciona la primera columna y se elimina el último dígito, seleccionando aquellos números que entran en el intervalo comprendido entre 001 y 587; 3. Se continúa con el mismo procedimiento con las columnas tres, cinco y siete. De esta forma se seleccionaron las 83 empresas a encuestar, según el número correspondiente en la lista o directorio de empresas. Para asegurar la obtención de respuestas de las 83 unidades de la muestra se previó reemplazar empresas no disponibles mediante la selección de números aleatorios adicionales.

## 4. Resultados

Los resultados del estudio se presentan en el orden en que se plantearon los objetivos específicos, siendo el primero de ellos clasificar estas empresas en empresas familiares (EF) y no familiares (ENF). Esto puede observarse en el Cuadro N° 2:

**Cuadro 2. Mérida: clasificación de las empresas por según criterio**

Total de empresas en la muestra	Empresas Familiares		Empresas No Familiares	
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
83	65	78	18	22

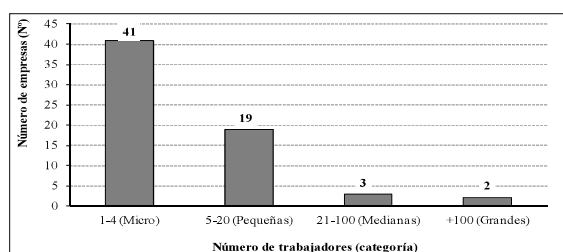
**Fuente:** Elaboración propia

Este resultado da cuenta que el 78% de las empresas de la muestra son familiares, considerando los criterios de distinción: propiedad, dirección y continuidad. Este porcentaje está representado por 65 empresas de las 83 de la muestra seleccionada.

Sobre la base de esta información, los datos que se mostrarán a continuación, **son todos relacionados únicamente con las empresas de propiedad familiar**, es decir, estarán referidos a 65 empresas correspondientes al 78% del total.

De estas empresas de propiedad familiar, 41 son microempresas y 19 son de pequeña dimensión, atendiendo al criterio número de trabajadores<sup>2</sup>, tal como se observa en el Gráfico N° 1.

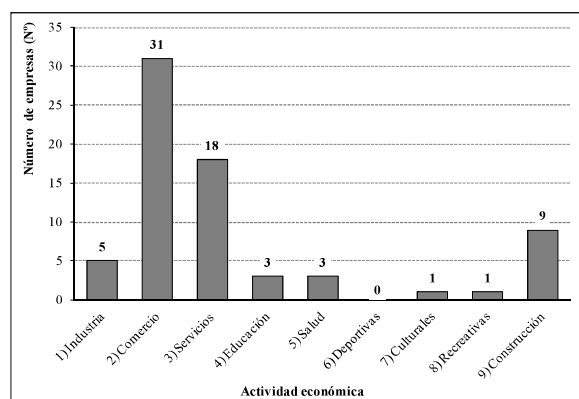
**Gráfico 1. Tamaño de las empresas familiares según número de trabajadores**



**Fuente:** Elaboración propia

Adicionalmente, se pudo conocer que las actividades económicas<sup>3</sup> que prevalecen en el grupo de empresas estudiadas son comercio y servicios, tal como se aprecia en el Gráfico N° 2.

**Gráfico 2. Clasificación de las empresas familiares por Actividad**



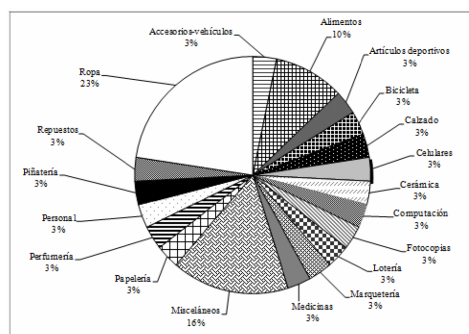
**Fuente:** Elaboración propia

<sup>2</sup> Para determinar el criterio “número de trabajadores” o personal ocupado en la empresa, se consideró la suma de dueño o dueños del negocio más el total de empleados.

<sup>3</sup> Actividades económicas según el IV Censo Económico del INE. Resultados preliminares (INE, 2007).

Dentro del grupo de empresas familiares dedicadas al comercio, se observa que esta actividad se desagrega en operaciones de comercialización específicas como las que se aprecian en el Gráfico N° 3. Se observa allí el predominio de venta de ropa, misceláneos (quincallerías, variedades, artículos varios) y alimentos.

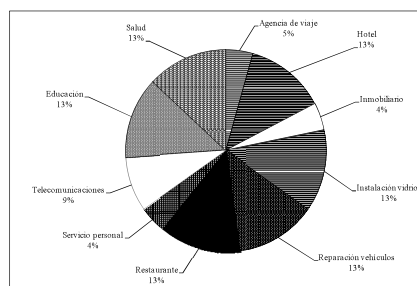
**Gráfico 3. Clasificación de las empresas familiares según la actividad comercio**



**Fuente:** Elaboración propia

Asimismo, los negocios de familia dedicados a la prestación de servicios lo hacen a través de la atención de clientes preferentemente en las áreas de educación, salud, hotelería, instalación de vidrios, reparación de vehículos, restaurantes y telecomunicaciones (centros de llamadas telefónicas, servicio de internet, impresión y fotocopias), tal como se puede ver en el Gráfico N° 4.

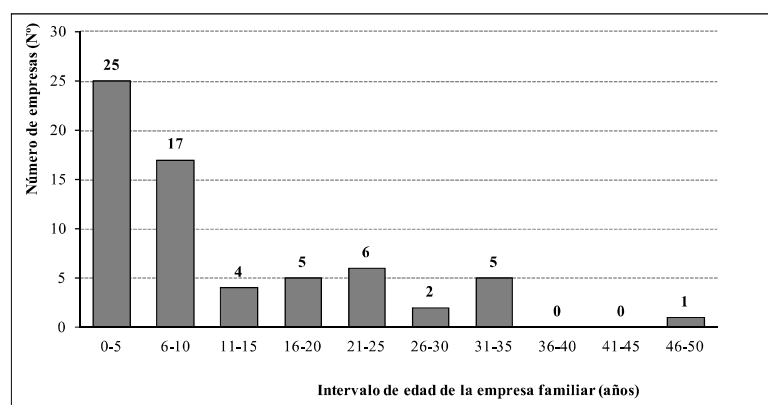
**Gráfico 4. Clasificación de las empresas familiares según la actividad servicios**



**Fuente:** Elaboración propia

Como se puede apreciar en los resultados relacionados con actividades económicas, aparentemente estas empresas se dedican a ramos en los que probablemente enfrentarán dificultades para su permanencia en el tiempo. Esto ocurre especialmente cuando se trata de las actividades comerciales (ropa y misceláneos), pues se trata de actividades de difícil mantenimiento y consolidación en períodos de crisis económica, con lo cual estas empresas podrían comprometer su continuidad generacional. Este es un resultado importante por cuanto el mayor número de empresas familiares del municipio Libertador del estado Mérida se dedican a la actividad comercial. En consecuencia, esta última constituye una actividad sometida a sucesos adversos o eventuales que conllevan a una actividad por sobrevivencia más que por consolidación, lo que podría traducirse en la desaparición de empresas en el corto plazo y, consecuentemente, en el constante cambio de ramo. En el caso de las actividades relacionadas con servicios (salud, hotelería, reparación de vehículos, restaurantes, educación y telecomunicaciones) pareciera vislumbrarse un futuro más prometedor para estas empresas. Esto se explica dado que se trata actividades de mayor revitalización, si se elige la estrategia gerencial adecuada y se toma en cuenta el ámbito dónde se desarrollan, pues las actividades como hotelería, restaurantes y servicios de educación son ramos emblemáticos que suelen ser asociados con el estado Mérida.

**Gráfico 5. Antigüedad (edad) de las empresas familiares**



**Fuente:** Elaboración propia



En el Gráfico N° 5 se presenta la edad o antigüedad de las empresas familiares de la muestra. Allí se observa que la mayoría son empresas jóvenes en etapa de gestación y empresas en camino hacia la etapa de desarrollo, pero todavía muy lejos del período de maduración y consolidación de los negocios (de acuerdo con el criterio señalado por Gallo, 2011). Sin embargo, según Martínez (2010), las empresas familiares que logran sobrevivir a esta etapa de los primeros cinco años y pasar a la siguiente se ubican en un ciclo de expansión y formalización.

Hasta ahora se han desarrollado los objetivos planteados referidos a caracterizar el proceso de transición intergeneracional para asegurar la continuidad (segundo objetivo), a través del marco teórico que ha servido de referencia para el análisis y seguidamente, la descripción del desempeño gerencial de los negocios en estudio (tercer objetivo) a través de variables como tamaño, actividad económica y edad o antigüedad. Con base en lo anterior y en los resultados obtenidos, el siguiente objetivo era determinar cómo influye estos factores en la continuidad generacional de las empresas familiares estudiadas. A continuación se resumen algunos resultados adicionales como complemento del análisis.

**Cuadro 3. Acumulado de número de empresas familiares según la antigüedad**

Edad de las empresas (años)	N° de Empresas Familiares	N° Acumulado de Empresas Familiares por intervalo	% de empresas por intervalo de edad	
0-5	25	25	38	64%
6-10	17	42	26	
11-15	4	46	6	26%
16-20	5	51	8	
21-25	6	57	9	
26-30	2	59	3	
31-35	5	64	8	10%
36-40	0	64	0	
41-45	0	64	0	
46-50	1	65	2	

**Fuente:** Elaboración propia

Los resultados presentados en el Cuadro N° 3 dan cuenta que el 64% de las empresas familiares objeto de estudio se encuentran en la primera etapa del ciclo de vida. Según Martínez (2010), este se denomina Inicio del negocio y según Gallo (2011) se llama Gestación; por su parte, el 26% se encuentra en etapa de Expansión y formalización (Martínez, 2010) o Desarrollo (Gallo, 2011), en la que puede ocurrir la Superposición generacional con clara tendencia hacia la primera Sucesión (Gallo, 2011). La suma de estos resultados parciales da cuenta que el 90% de las empresas familiares objeto de estudio que han superado sus primeros años de inicio, por lo que requieren estrategias gerenciales que les permitan la expansión y formalización y en consecuencia, su desarrollo y la consolidación.

De igual modo se observó que el 10% de las empresas en estudio se encuentran bajo la propiedad de la segunda generación del grupo familiar o en un proceso de Superposición generacional. Este ocurre, según Gallo (2011), cuando miembros de dos generaciones de la familia están al mismo tiempo incorporados al negocio la cual suele ser una etapa de aprendizaje y transición hacia la próxima sucesión. Aun cuando ese 10% parezca una cifra baja, no hay que perder de vista que lo que se está midiendo en este caso es el desempeño de estos negocios de familia y cómo este influye en su continuidad generacional. En ese sentido, considerando que el cambio generacional ocurre aproximadamente cada 30 años (Gallo, 2011), este resultado no es nada despreciable desde el punto de vista de la contribución de estos negocios en etapa de maduración a la economía de las localidades donde operan, a través de su consolidación, estabilidad, confiabilidad y de sus esfuerzos en innovación y adaptación al cambio; todo ello habla muy bien de su desempeño gerencial. Si esto se logra con éxito, significa que las empresas familiares estudiadas han alcanzado suficiente madurez y estabilidad y están listas para la etapa de la segunda generación.

**Cuadro 4. Variables cruzadas: tamaño de la empresa según N° de empleados y Edad de las empresas**

		Tamaño de la empresa según el N° de empleados					Total	%
		1-4 (Micro)	5-20 (Pequeñas)	21-100 (Medianas)	+100 (Grandes)			
N° de años de las empresas (edad)	0-5	20	5	0	0	25	38,46	
	6-10	11	6	0	0	17	26,15	
	11-15	1	1	2	0	4	6,15	
	16-20	2	1	1	1	5	7,69	
	21-25	3	3	0	0	6	9,23	
	26-30	1	1	0	0	2	3,08	
	31-35	3	2	0	0	5	7,69	
	36-40	0	0	0	0	0	0	
	41-45	0	0	0	0	0	0	
	46-50	0	0	1	0	1	1,54	
	<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>19</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>65</b>	<b>100</b>	

**Fuente:** Elaboración propia

Adicionalmente y tal como se observa en el Cuadro N° 4, en el que se analizan las variables número de empresas familiares, tamaño (por su contribución al empleo) y edad (por su trayectoria y continuidad), se aprecia que el mayor número de empresas estudiadas corresponde a la categoría de microempresas y pequeñas empresas con una edad menor a 10 años. Pero lo más importante es observar que hay un pequeño número de empresas familiares de tamaño grande y de una edad superior a los 20 años, lo cual puede interpretarse como una tendencia del comportamiento de las empresas familiares en el tiempo (para el ámbito geográfico estudiado), considerando como variables de mayor importancia –como en este caso– su gran tamaño y el número de años transcurridos desde su creación.

Según estos resultados, las variables mayor tamaño, mayor edad y menor número de empresas parecen guardar una relación entre sí. Esta situación resulta relevante si se quisiera estudiar el número de generaciones a cargo de los negocios de familia y cómo la concomitancia de esas variables determina la estabilidad de las empresas. No obstante, sería necesario llevar a cabo estudios posteriores orientados a determinar con más rigurosidad si –en efecto– las variables tamaño, edad y número de las empresas familiares están correlacionadas. Se considera que esta reflexión final puede contribuir a despertar el interés de los estudiosos sobre el tema para una siguiente investigación.

## **5. Conclusiones**

Los principales hallazgos revelan el predominio de las empresas familiares en la localidad objeto de estudio, si se emplean como criterios teóricos los relacionados con propiedad, dirección y continuidad para su distinción y separación del resto de empresas. Estos hallazgos están en consonancia con los resultados de dos investigaciones previas reseñadas (Briceño, 2006; Omaña y Briceño, 2013), con lo cual ya serían tres las investigaciones que demuestran la presencia predominante de las empresas familiares en el estado Mérida.

Adicionalmente debe destacarse la necesidad de considerar la sustentabilidad del tipo de actividades económicas a las que se dedican las empresas en estudio, cuya permanencia en el tiempo estará en buena medida determinada por la gestión gerencial que de ellas se haga. Si estas empresas sólo se dedican a actividades económicas transitorias (por motivos de sobrevivencia) no podrán asegurar continuidad, pues tendrán que cambiar de ramo cada vez que un suceso adverso las afecte y esto no les permite consolidación y estabilidad (alcanzar la etapa de madurez, que según Martínez (2010), requerirá más recursos y mayor coordinación). Por tanto, es recomendable que mantengan o mejoren su actividad original, se especialicen y traten de adaptarla a cambios del entorno.

Al respecto se puede inferir que las actividades económicas que podrían asegurar mejor la continuidad de estos negocios deberán ob-

viar aquellas que tengan por naturaleza un carácter transitorio o eventual (*i.e.*, nichos de mercado efímeros como ropa y misceláneos), para concentrarse en aquellas que les permitan mayor estabilidad y consolidación en el mediano y largo plazos. Este sería el caso, entre otras, del comercio de alimentos (por su constante necesidad de consumo), así como de las actividades vinculadas con los servicios educativos, de salud y de hotelería: las dos primeras, porque contribuyen con el desarrollo y bienestar de la colectividad de la localidad donde operan; la última, porque propicia eslabonamientos aguas arriba y aguas abajo con otras actividades del turismo y la recreación. Ello contribuiría a alcanzar el fin económico empresarial de cualquier iniciativa, al tiempo que se alcanza un fin social (externalidades positivas). Estas son, por tanto, razones de peso que podrían delinear una senda virtuosa de trayectoria y continuidad generacional en las empresas familiares de Mérida.

Por otro lado, cuando se empleó el modelo del ciclo de vida propuesto por Gallo (2011) –que señala la ocurrencia los cambios generacionales aproximadamente cada 30 años– se encontró que la mayoría de empresas en estudio se encuentra aún bajo la propiedad de la primera generación del grupo familiar, con un muy bajo porcentaje en la segunda generación. Este hallazgo es relevante dada la contribución significativa de este tipo de negocios a la economía de las localidades donde operan, examinada desde dos perspectivas y considerando las variables tamaño, edad y número:

1. Por un lado se observó el predominio de pequeñas y jóvenes empresas familiares en etapa de gestación, en camino hacia el crecimiento y desarrollo, también llamado ciclo de expansión y formalización. Esto último se puede lograr implementando estrategias como el aumento de las ventas (a través de la apertura de sucursales) y/o profesionalizando actividades (a través de capacitación y actualización del personal, con asesorías profesionales o con incorporación de innovaciones tecnológicas y de gestión). Todo lo cual según los autores ya reseñados, requerirá cambio y adaptación para llevar a la empresa hacia su siguiente etapa o segunda generación, lo que puede ocurrir alrededor de los 30 años. La innovación y adaptación al cambio se puede

materializar incorporando nueva tecnología, nuevos procesos o formas de operar, así como atrayendo personal con formación para tratar de sobrevivir y consolidarse.

2. Por otro lado, se observó la existencia de muy pocas empresas familiares de gran tamaño, que no obstante tienen una larga trayectoria y continuidad. Tales características revelan que más de una generación familiar ha ostentado su propiedad, lo que a su vez evidencia que tienen una visión de largo plazo, de permanencia y deseo de perpetuar la actividad empresarial, característicos de las empresas en etapa de consolidación y madurez.

Así, a pesar del marcado predominio de las pequeñas empresas familiares en la zona estudiada, los hallazgos revelan que también las grandes contribuyen al empleo y –en general– a la economía local: las primeras, por cuanto son muy numerosas; las segundas, debido a su dimensión (medida ésta por el número de trabajadores); en otras palabras, las primeras porque son muchas y las segundas porque son grandes.

## **Referencias Bibliográficas**

Améstica-Rivas, L., King-Domínguez, A., Larraín, C. y Parra, Y. (2019). Sucesión, desempeño y capacidad gerencial en empresas familiares. *Dimensión Empresarial*, 17(2). doi: <http://dx.doi.org/10.15665/dem.v17i2.1945>

Arango Mesa, C. y Jaramillo Nieto, M. F. (2018). *Sistematización de la experiencia del proyecto de asesoría familiar: “Estrategia de continuidad en dos empresas familiares multigeneracionales de la ciudad de Cali, bajo un enfoque de derechos humanos”*. (Tesis de maestría inédita). Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales, Santiago de Cali. Recuperado de [http://vitela.javerianacali.edu.co/bitstream/handle/11522/10699/Estrategia\\_continuidad\\_empresas.pdf?sequence=1](http://vitela.javerianacali.edu.co/bitstream/handle/11522/10699/Estrategia_continuidad_empresas.pdf?sequence=1)

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

**Desempeño gerencial de las...** Maria Auxiliadora Briceño Barrios, Lénix Omaña, Marlene Peñalosa. **AGORA - Trujillo**. Venezuela. Año 22 N° 42 ENERO - DICIEMBRE 2019. pp. 43-76

[ua.es/revista-geographos-giecryal](http://ua.es/revista-geographos-giecryal)

[Briceño, M. A. \(2006\). Gestión de empresas familiares: factor clave para el desarrollo local. \*Visión Gerencial\*, 5\(2\), 122-139.](#)

Cabrera, M. K. & García, J. M. (1999). La empresa familiar: dimensiones conceptuales y perspectivas teóricas. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8(1), 7-30.

Cámara de Comercio e Industria del Estado Mérida, CACOIME. (2014). *Listado de afiliados a la Cámara de Industria y Comercio del Estado Mérida*. Mérida, Venezuela: CACOIME [mimeografiado].

Cano-Rubio, M., Fuentes-Lombardo, G. y Vallejo-Martos, M. C. (2017). Influence of the lack of a standard definition of “family business” on research into their international strategies. *European Research on Management and Business Economics*, 23(3), 132-146. <http://dx.doi.org/10.1016/j.iedeen.2016.10.002>

Casillas, J., Díaz, C. y Vásquez, A. (2005). *La gestión de la empresa familiar*. Madrid: Thomson.

Comblé, K. y Colot, O. (2006). L'entreprise familiale : Concept et importance en Belgique. *Reflets et Perspectives*, XLV(2), 91-108.

Federación de Cámaras y Asociaciones de Comercio y Producción de Venezuela, FEDECÁMARAS. (2013). *Fedecámaras regionales-Mérida*. Recuperado de <http://www.fedecamaras.org.ve>

Gallo, M. A. (1995). *Empresa familiar. Textos y casos*. Barcelona, España: Praxis.

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

Gallo, M. A. y García, C. (1989). La empresa familiar en la economía española. *Papeles de Economía Española*, (39), 67-85.

Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M., McCollom, M. y Lansberg, I. (1997). *Generation to generation*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Hernández-Linares, R., Sarkar, S. y Cobo, M. J. (2018). Inspecting the Achilles heel: a quantitative analysis of 50 years of family business definitions. *Scientometrics*, 115(2), 929-951. doi:10.1007/s11192-018-2702-1

Hernández-Linares, R., Sarkar, S. y López-Fernández, M. C. (2017). How has the family firm literature addressed its heterogeneity through classification systems? An integrated analysis *European Journal of Family Business*, (7), 1-13. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ejfb.2017.06.003>  
Instituto Nacional de Estadística, INE. (2007). *IV Censo Económico (IVCE). Resultados preliminares*. Caracas: INE. Recuperado de <http://www.ine.gob.ve>

Instituto Nacional de Estadística, INE. (2013). *XIV Censo Nacional de Población y Vivienda. Síntesis estadística estatal*. Recuperado de <http://www.ine.gob.ve/sintesisestadistica/estados/merida/index.htm>

Lansberg, I. S., Perrow, E. L. y Rogolsky, S. (1988). Family business as an emerging field. *Family Business Review*, 1(1), 1-8.

Leach, P. (1993). *La empresa familiar*. Barcelona, España: Granica.

Leach, P. (2010). *La empresa familiar*. Buenos Aires: Granica.

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

Ministerio del Poder Popular para la Planificación y el Desarrollo, MPPPD. (2006). *Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013*. Caracas: MPPPD.



**Desempeño gerencial de las...** Maria Auxiliadora Briceño Barrios, Lénix Omaña, Marlene Peñalosa. **AGORA - Trujillo**. Venezuela. Año 22 N° 42 ENERO - DICIEMBRE 2019. pp. 43-76

Molina, C. (2014). La empresa familiar como enfoque metodológico. *Revista de Derecho Comercial, del Consumidor y de la Empresa*, (2), 149-164.

Neubauer, F. y Lank, A. (2003). *La empresa familiar. Cómo dirigirla para que perdure*. Bilbao: Deusto.

Omaña, L., y Briceño, M. (2013). Gerencia de las empresas familiares y no familiares: análisis comparativo. *Revista Estudios Gerenciales*, 20(128), 293-302.

Poza, E. J. (2005). *Empresas familiares*. México, D.F.: International Thomson Editores.

Ramadani, V. y Hoy, F. (2015). Context and uniqueness of family business. En: Dana, L. P. y Ramadani, V. (Eds.), *Family businesses in transition economies* (pp. 9-37). Suiza: Springer. DOI: 10.1007/978-3-319-14209-8\_2

Rienda, L. y Pertusa, E. M. (2002). Una aproximación teórica a la estructura organizativa de las empresas familiares. *Boletín de Estudios Económicos*, LVII(177), 483-499.

Robbins, S. y Coulter, M. (2000). *Administración*. (6a. ed.). México, D.F.: Prentice Hall.

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

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

Scheaffer, R., Mendenhall, W. y Ott, L. (1991). *Elementos de muestreo*. México, D.F.: Grupo Editorial Iberoamérica.

**Desempeño gerencial de las...** Maria Auxiliadora Briceño Barrios, Lénix Omaña, Marlene Peñaloza. **AGORA - Trujillo**. Venezuela. Año 22 N° 42 ENERO - DICIEMBRE 2019. pp. 43-76

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

Serna, H. y Suárez, E. (2005). *La empresa familiar. Estrategias y herramientas para su sostenibilidad y crecimiento*. Bogotá: Temis.