

**LAS EMPRESAS FAMILIARES EN UN CONTEXTO DE GLOBALIZACIÓN
(MEDIOS DE COMUNICACIÓN SOCIAL IMPRESOS DEL ESTADO LARA)
CASO: EL INFORMADOR C.A.**



AUTOR: LIBERTAD GUTIERREZ DE NIETO

MARZO, 2004

**LAS EMPRESAS FAMILIARES EN UN CONTEXTO DE GLOBALIZACIÓN
(MEDIOS DE COMUNICACIÓN
SOCIAL IMPRESOS DEL ESTADO LARA.
CASO: EL INFORMADOR)**

**Autor: Libertad Gutiérrez de Nieto
Año: 2004**

RESUMEN

El propósito de este Trabajo de Investigación fue el de analizar las Empresas Familiares en un contexto de globalización económica y comercial del sector de medios de comunicación social impresos del estado Lara. La investigación se correspondió con un modelo social, de tipo analítico-descriptivo basado en investigación documental, con diseño bibliográfico y de campo, por medio de la aplicación de un Guión de Entrevistas a expertos, cuyo producto definitivo fue el análisis efectuado a una empresa familiar como lo es El Informador, S.A. mediante la aplicación de un modelo teórico, denominado de Los Cinco Círculos para detectar los problemas en las Empresas Familiares. Producto de dicho análisis se establecieron un conjunto de conclusiones entre las que se tiene: en el área familiar se detectó que la estructura organizacional del Diario El Informador responde a una misión establecida, con una cultura organizacional trasladada del seno de una familia de gran arraigo social a la empresa familiar. En lo atinente al área de propiedad y la sucesión se determinó que el capital accionario lo detenta el socio fundador y su esposa y en lo que se refiere a la sucesión no se tiene intención de delegar el poder. En cuanto al área de gestión esta compete a la junta directiva como tal. En el área de negocios se detectó una visión estratégica sustentada en el liderazgo proactivo, innovador y atentos al mejoramiento de su estructura tecnológica para adecuarse a las exigencias de la globalización económica y comercial. Finalmente se recomendó explotar la cooperación y hacer alianzas estratégicas con empresas del ramo comunicacional tanto nacionales como internacionales.

Cuerpo del Trabajo

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULOS

I EL PROBLEMA.....

- Contextualización y Delimitación del Problema.....
- Interrogantes de la Investigación.....
- Objetivos de la investigación.....
- Objetivo General.....
- Objetivos Específicos.....
- Justificación.....
- Sistema de Variables.....
- Definición Conceptual.....
- Definición Operacional.....

II MARCO TEÓRICO.....

- Antecedentes Relacionados con la Investigación.....
- Antecedentes Históricos.....
- Bases Teóricas.....
- Glosario de Términos.....

III MARCO METODOLÓGICO.....

- Modelo de la Investigación.....
- Tipo y Diseño de la Investigación.....
- Población.....
- Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....

**IV ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE UNA EMPRESA FAMILIAR
DELE ESTADO LARA: EL INFORMADOR C.A.....**

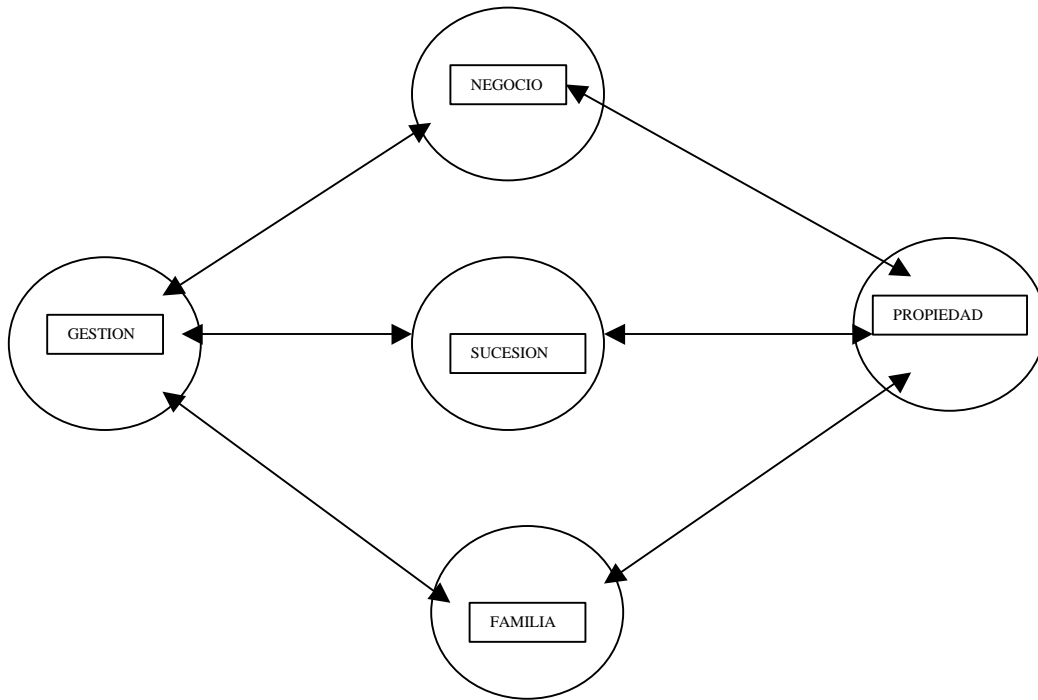
V CONCLUSIONES.....

- Conclusiones.....

BIBLIOGRAFÍA.....

ANEXO.....

**MARCO DE ANALISIS DE LOS PROBLEMAS DE LA
EMPRESA FAMILIAR: EL MODELO DE LOS CINCO
CIRCULOS**



ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE UNA EMPRESA FAMILIAR DEL ESTADO LARA: EL INFORMADOR C.A.

En este capítulo se analiza y describe un caso venezolano de Empresa Familiar perteneciente al Estado Lara. El análisis de esta empresa se basó en el “modelo de los cinco círculos”, ya antes mencionado, el cual trata los problemas de la Empresa Familiar: área de la Familia, área de la Propiedad, área del Negocio, área de la Gestión y el área de la Sucesión. Por otro lado, de la aplicación del instrumento “Guión de Entrevista” (Anexo) se pudo obtener información importante que sirvió para el análisis y descripción cualitativa que se presenta en este capítulo. Igualmente, con la información obtenida por el instrumento antes mencionado se construyó una matriz FODA, para profundizar el estudio en cuestión.

El Informador C.A., es una empresa familiar ubicada en Barquisimeto Estado Lara cuyo capital, dirección y control esta en manos de la familia Gómez Sigala; la autora para definir esta empresa se fundamentó en la definición de Neubauer y Lank, (1999) quienes señalan que una “empresa familiar es aquella empresa, sea unipersonal o sociedad mercantil de cualquier tipo, en la que el control de los votos está en manos de una familia determinada”

El diario El Informador, contempla en su misión diaria:

Proveer información veraz, oportuna y confiable, mediante el uso de la más avanzada tecnología y la participación de un recurso humano altamente capacitado y motivado, que garantice un efectivo servicio publicitario a nuestros lectores y anunciantes asegurando el éxito y rentabilidad de la empresa.

Igualmente la empresa tiene definida su visión, a saber: “Ser líder de la industria de la comunicación y editorial, destinado a satisfacer las necesidades de información, recreación y cultura de la región Centrooccidental y del mundo, a través de un equipo visionario y proactivo, en constante innovación y mejoramiento de su estructura tecnológica”

Como punto previo al análisis diagnóstico, se hizo referencia a una breve reseña histórica de la empresa, para comprender la realidad actual que se presenta en la misma.

Reseña histórica de la empresa:

El Diario “El Informador Compañía Anónima” fue fundado el 30 de enero de 1968, su primera edición estaba compuesta por un cuerpo que contenía ocho (8) páginas, con impresión en blanco y negro. Al transcurrir el tiempo este fue mejorado cada día más, convirtiéndose en un periódico estándar, conformado por tres (3) cuerpos, introduciéndose posteriormente la impresión a color, siendo el primero en la región en emplearlo, así como las cortas y las gráficas abundantes.

El diario se inicia en una época donde se buscaba una información democrática, donde la población de Barquisimeto necesitaba estar informado de todo lo que acontecía, tanto a nivel nacional como regional.

Su Presidente Eduardo Gómez Tamayo, ha logrado caracterizar al diario por su objetividad en la información, dirigida a todas las clases socioeconómicas, distinguiéndose por su dedicación, en la defensa de la ciudad, del estado, así como de toda su gente.

En 1975, es galardonado con el Premio Nacional de Periodismo, como el mejor periódico de la Provincia, esto hizo que se convirtiera en el diario de mayor circulación en la región centroccidental, cubriendo los Estados Lara, Yaracuy, Falcón y Portuguesa, hecho sobresaliente debido a que por primera vez un diario de la localidad, obtiene un premio de la región.

Modelo de los cinco círculos:

Vista la reseña histórica seguidamente se analizan las diferentes áreas que conforman el modelo de los cinco círculos: familia, propiedad, gestión, negocio y sucesión.

El área de la Familia:

La empresa familiar “El Informador, C.A.”, está integrada por un presidente dueño fundador. La Vicepresidenta Ejecutiva, ejercida actualmente por la esposa del fundador, quien asume la Dirección y el Control en forma conjunta con sus cuatro hijos, quienes integran la Junta Directiva de la Organización.

Esta empresa familiar dirigida por una de las familias de mayor prestigio en la región dadas sus condiciones morales, éticas, emprendedoras, principios y normas, han trasladado su código de conducta familiar a la empresa, y valores como honestidad, espíritu de trabajo en equipo, excelencia, respeto a la dignidad

de las personas, responsabilidad en el trabajo, aptitud de servicio y principios éticos, aspectos estos contemplados en el manual de inducción de la organización.

Debido a que la empresa está dirigida por la madre, en su carácter de Vicepresidenta, las decisiones son discutidas en junta directiva en cuyas reuniones participan los hijos y se toman de manera colegiada, característica esta destacada por Neubauer y Lank (1999) "Las Familias que desean perpetuarse como gestoras y/o propietarias de la empresa tendrán más probabilidades de lograrlo si ellas mismas son fuertes, están cohesionadas y con unos adecuados lazos de unión". (p.12).

Por otra parte Aronoff y Ward, citado por Neubauer y Lank (1999), resaltan "los valores cultivados por la familia propietaria son potencialmente, una vasta fuente de energía para una empresa. Una familia propietaria robusta y con valores fuertes es quizá el mejor activo con el que cuenta la empresa."(p.4)

El área de la propiedad

En relación a la Propiedad, como se señalaba con anterioridad, el capital accionario se encuentra en manos del socio fundador y su señora esposa. La actitud hacia la incorporación de accionistas y/o consejeros no familiares no está considerada actualmente por los propietarios. No se conoció por lo menos para el momento de la investigación, que se piense en la sucesión familiar como un proceso de transmisión del poder de decisión y de la propiedad a la siguiente generación, las decisiones como ya antes fue expuesto se toman en Junta Directiva en donde participan los hijos.

El área de la Gestión

La doctrina sobre la estructura del gobierno familiar señala que la misma debe estar integrada por la familia, el Consejo de Administración y la alta dirección, y en el presente caso los órganos del gobierno de la propiedad residen en la Junta Directiva, no existiendo el Consejo de Administración, que según Neubauer y Lank reviste gran importancia en las sociedades mercantiles creadas bajo la modalidad de sociedad anónima. Sobre este particular Ward (1991) realizó un estudio con más de 80 empresas familiares dirigidas por la tercera y cuarta

generación, resultando que la existencia de un consejo activo no controlado por la familia es lo que ha controlado la supervivencia de dichas empresas.

En el caso objeto de análisis, la empresa cuenta con un consejo asesor para materias muy específicas, como solución viable.

Cabe destacar, que Sir Adrián Cadbury (1991), especialista en el campo del gobierno empresarial y específicamente de las empresas familiares señala:

El asesoramiento externo, a modo de consultoría, que se puede poner en práctica, no responde a las necesidades de la empresa familiar de la misma manera que un consejo de administración en el que hay consejeros externos que tienen igual responsabilidad por el futuro de la empresa que los consejeros pertenecientes a la familia. (p.23)

Es importante acotar que la empresa para realizar el proceso administrativo con eficacia y eficiencia cuenta con una estructura administrativa piramidal, contemplándose en ella un nivel directivo y estratégico, tal como se indica en el organigrama de la empresa, integrado por la junta directiva, presidencia, vicepresidencia ejecutiva y por la dirección general y la dirección de información; el nivel Coordinador conformado por las gerencias de mercadeo y ventas; administración; recursos humanos y operaciones. El nivel operativo constituido por los distintos departamentos y secciones que dependen de las gerencias antes citadas.

Igualmente, se determinó la existencia de Manuales de Cargos Procedimientos Administrativos y Normas Internas, los que coadyuvan al logro de los objetivos y metas organizacionales.

De igual manera, merece especial mención lo atinente al área de recursos humanos en la que se incentiva la profesionalización de los trabajadores y la actualización del recurso humano en general lo que se evidencia a través de políticas definidas de formación promoción y planes de carrera todo lo que conduce a un clima organizacional óptimo que propicia una mejor interacción entre el personal y la familia propietaria de la empresa.

A tal efecto, el recurso humano de la empresa familiar objeto de estudio, aprovecha todas las oportunidades y se vale de técnicas e instrumentos tales como la mercadotecnia, análisis financiero, programación y otros, para no verse arrollados por la competencia. Así mismo, se determinó que gerenciar para lograr resultados es algo distinto a una simple dirección y coordinación de esfuerzos, dar

directrices, controlar lo importante, supervisar y establecer prioridades, tener visión futura, aceptar metas para todos los colaboradores; constituirán una cultura dentro de la organización, de su nivel moral y de las mutuas relaciones y jerarquización de responsabilidades.

El área del Negocio.

Dentro del área de Negocios, se encuentra la visión estratégica y la competitividad de la empresa familiar, en el caso que nos ocupa, la visión estratégica de la empresa objeto de análisis es la de ser líderes de la industria editorial, destinados a satisfacer las necesidades de información, recreación y cultura de la Región Centro Occidental y del mundo, a través de un equipo visionario y proactivo, en constante innovación y mejoramiento de su estructura tecnológica.

Cuando un directivo o toda la empresa tienen una imagen razonablemente clara del futuro deseable tienen una visión, afirma May Lavita (1986).

Otro aspecto relevante obtenido en la entrevista realizada a los directivos es lo relativo a la competitividad donde la empresa pretende utilizar innovaciones tecnológicas para incrementar la producción y abarcar nuevos mercados, específicamente posesionarse la zona del Este de la Ciudad de Barquisimeto, ya que su principal mercado se encuentra en la zona oeste.

Globalización económica y comercial

Esta afecta a las Empresas Familiares, al igual que al resto de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) e industrias quienes reciben impactos en el orden económico, social y político.

Cuando las organizaciones establecen una estrategia y fijan sus objetivos tienen como finalidad el lograr un crecimiento económico sostenido de las mismas. Pero la situación a nivel de las PYMES, y en especial de las Empresas Familiares, caso: Diario El Informador, se caracterizan por las consecuencias desfavorables para esas sociedades y organizaciones que acarrea la profundización de la crisis socioeconómica y política.

Lo anterior se evidencia en cuanto a los requerimientos y exigencias de la organización para poder competir ante el rápido avance de las tecnologías que les

permita conquistar y mantener su posicionamiento en el mercado competitivo. Estas exigencias basadas en la tecnología y la competitividad, se traducen u originan otra serie de requisitos, los cuales son básicos para tener acceso a los anteriores, como lo es por ejemplo: un desarrollo industrial y tecnológico apropiado a una mayor capacidad de producción y productividad diversificada con gran calidad para ofrecerlos en el mercado nacional y si se quiere mundial. A esto no escapan las Empresas Familiares y en especial el caso estudiado.

Algo que sí se pudo determinar, y corresponde a las características propias de la Empresa Familiar analizada, es que ésta participa del proceso de la globalización económica y comercial por medio del INTERNET, las comunicaciones en general, así como también en el mercado financiero internacional.

Por otro lado, se pudo determinar que la Empresa Familiar del Estado Lara “EL INFORMADOR, C.A.”, presenta una alta capacidad de adaptación y flexibilidad para responder a modificaciones o cambios del mercado. Esto constituye una característica esencial que le permite competir en una economía globalizada, en la cual la “especialización flexible” aparece como un elemento connotante de esa organización.

Ahora bien, es relevante señalar que en la empresa Diario El Informador el tipo de estrategia de negocio utilizado se refleja en el grado de internacionalización de sus mercados y clientes; en el grado de diferenciación de sus productos a través de las políticas de promoción y publicidad; el grado de incorporación de tecnologías de proceso y de informática de gestión en la calidad, cantidad y costo de obtención de recursos utilizados de tipo financiero, humanos, tecnológicos y materiales.

De igual manera, en lo que se refiere al proceso estratégico se estableció que la empresa emplea alianzas estratégicas tecnológicas, productivas o comerciales con otras organizaciones tales como un outsourcing en el área de distribución; alianzas estratégicas en lo atinente a corresponsales internacionales.

En lo que se relaciona con el Berchamarking el Diario El Informador aprovecha de sus competidores más cercanos y eficientes conocimientos para fortalecer los suyos, es decir, estudia los procesos de organización y administración y las técnicas de mejoramiento de una segunda organización para

alcanzar mejoras en la eficiencia de los procesos existentes; reducción del tiempo de desarrollo de nuevos procesos, basándose fundamentalmente en adaptaciones en lugar de adopciones, lo que significa que considera al Benchmarking como una fuente de ideas y directrices conducentes a mejorar y no una manera de copiar indiscriminadamente prácticas eficientes.

El área de Sucesión

En lo que respecta al Área de Sucesión, la empresa familiar Diario El Informador tiene dificultades para planificar con antelación la sucesión en la propiedad y en la gestión, teniendo problemas para sustituir al líder familiar, debido a que los problemas familiares, accionariales, estratégicos u organizativos que están latentes sin manifestarse suelen emerger en instantes críticos como la sucesión.

Es de hacer notar que uno de los principales problemas relacionados con la sucesión de la empresa familiar objeto de estudio es la resistencia de los fundadores a retirarse y ceder protagonismo y por ende, a preparar la planificación de su marcha como a los problemas de gestionar la sucesión, tal es el caso que retirado el líder fundador quede en la vicepresidencia, su señora esposa.

Igualmente es relevante el hecho que puede surgir una lucha por el poder entre familiares y/o accionistas o grupos familiares para ser elegidos sucesores o nombrar sus representantes y así frenar la preparación de la planificación económica y patrimonial del fundador y su cónyuge para garantizar su retiro.

Es por ello que sin lugar a dudas el contexto social y competitivo no favorece la planificación de la sucesión, existiendo otro factor de importancia: la elevada necesidad de control, autonomía y poder de los fundadores y la dependencia psicológica respecto a su actividad y posición para satisfacer sus necesidades de seguridad y autoestima no hacen más que retrasar la decisión del traspaso del bastón de mando.

En síntesis, la resistencia a la sucesión en el caso que se presenta se produce debido a que el líder es propietario, socio mayoritario y fundador de la misma. Sin embargo esta empresa familiar tiene garantizada la continuidad, fundamentalmente porque han educado adecuadamente a los sucesores inculcándoles valores y actitudes, tales como esfuerzo, ahorro y cooperación.

MATRIZ DE ANÁLISIS FODA

Como técnica de análisis de datos se empleó como herramienta una matriz FODA, que representan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para conocer los principales problemas de la empresa familiar analizada y su inserción en la globalización económica - comercial.

Al respecto, David (1997, p.190) señala que “toda organización posee fortalezas y debilidades internas, así como amenazas y oportunidades externas”.

Además, prosigue el citado autor que “cuando una empresa afronta debilidades importantes, tratará de vencerlas y convertirlas en fortalezas y cuando se ve enfrentada a amenazas graves luchará por evitarlas y concentrarse en las oportunidades.

De esta manera, las estrategias DO tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas.

Asimismo las estrategias FA se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

Las estrategias DA tienen como objetivo derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales.

Análisis de datos recabados mediante entrevista informal para ser vaciados en una Matriz de análisis FODA que constituye una herramienta de análisis gerencial

MATRIZ DE ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Valores, actitudes, relaciones familiares y pautas de comunicación que se promueve dentro de la empresa diario El Informador de Barquisimeto para asegurar el éxito y rentabilidad de la misma	Posicionamiento en el mercado competitivo debido al uso de tecnología de punta y de informática de gestión	Poder accionarial de la empresa diario El Informador	Opciones estratégicas referentes al mercado global
Armonía existente y grado de compromiso de la familia con la continuidad de la empresa	Utilización de alianzas estratégicas tecnológicas, productivas o comerciales de otras empresas.	Sucesión familiar sobre todo si el líder ha sido fundador como lo es el caso de la empresa diario El Informador	Creciente internacionalización ratifica vulnerabilidad de la posición competitiva, lo que determina una estrategia de seguidor mas que de liderazgo
Posicionamiento mercado y fidelidad de la cartera de clientes.	Incorporación de instrumentos tales como la investigación de mercado.	Transmisión de poder de decisión y dificultades para sustituir al líder familiar.	Consejeros externos independientes.
Implementación de estrategias para asegurar el logro de los objetivos estratégicos y mejorar la posición competitiva de la empresa.	Grado de profesionalización formalización descentralización de las decisiones de la gerencia a los cuadros directivos intermedios.	Tensiones y rivalidades de grupos accionariales en cuanto a propiedad.	Internacionalización empresas familiares.

Conclusiones.

Del análisis producto del desarrollo de la investigación realizada y en atención a los objetivos de la misma, se llegó a las siguientes conclusiones:

1- Históricamente, es indudable que las Empresas Familiares tienen su génesis quizás desde los inicios de la humanidad como una forma de protección y seguridad económica de una determinada familia producto de sus habilidades como artesanos, en principio, y luego con sus normas y procedimientos propios de ese ente social. Esa Empresa como tal fue “descubierta” en la década de los años 80’, punto de partida para su estudio en universidades venezolanas y extranjeras. Las PYMES son asociadas con las Empresas Familiares, pero con sus diferencias de naturaleza y dinámica de estas últimas.

2- La Globalización económica y comercial se ha venido conformando en la medida que los países han abierto sus posibilidades de comercio a esquemas y procesos de integración, los cuales han originado los grandes bloques y megabloques económicos que interactúan en el comercio internacional. Ello tiene una clara y determinante influencia sobre las PYMES y en especial las Empresas Familiares del mundo y obviamente de Venezuela.

3.- Una de las influencias, impactos de la Globalización Económica y comercial, es el referido a los niveles de exigencia en el plano tecnológico en la búsqueda de la competitividad de productos, bienes y servicios y así conquistar nuevos consumidores. Para ello se requiere en primer lugar de una mayor capacidad para la producción y productividad diversificada de productos de calidad

para ser ofrecidos no sólo a nuestro país sino también al mercado internacional.

4.- En el estado Lara existen diversas Empresas Familiares. Y ello puede evidenciarse no sólo por la diversidad de familias dedicadas a la artesanía de diferente tipo con recursos naturales propios de esa región privilegiada (vegetales y animales), y otras empresas familiares con misiones diferentes, tal es el caso de las empresas comunicacionales.

La Empresa Familiar estudiada “El Informador C.A.” del estado Lara fue analizada bajo el “modelo de los cinco círculos”, es decir: área de la Familia, área de la Propiedad, área de la Sucesión, área de la Gestión y área del Negocio, a saber:

En cuanto al área de la Familia, se puede concluir que su estructura organizacional responde a una Misión establecida, con una Cultura organizacional trasladada desde el seno de una familia de mucho prestigio en esa región, con su ética y moral, su idiosincrasia y sus normas de familia. Esa organización está estructurada por el Presidente dueño-fundador. La Vice-presidente Ejecutiva (esposa del dueño-fundador), quien asume junto a sus hijos la Dirección a través de una Junta Directiva que integran.

En cuanto al área de la Propiedad y la Sucesión se pudo determinar que el capital accionario, la Propiedad lo detenta el socio-fundador y su esposa. No piensan por los momentos en incorporar accionistas y/o socios no familiares. Y, en lo que se refiere a la Sucesión familiar, se pudo detectar que no se tiene intención de la misma en cuanto a la delegación del poder.

En lo que se refiere al área de la Gestión. Esta compete a la Junta Directiva como tal. No poseen Consejo de administración. Solamente hacen uso de un Consejo Asesor cuando se tienen casos o materias específicas o coyunturales.

Finalmente, en cuanto al área de Negocios, se pudo determinar que poseen una Visión Estratégica sustentada en el liderazgo proactivo, innovador y atentos al mejoramiento de su estructura tecnológica para adecuarse a las exigencias provenientes de la globalización económica y comercial para ser competitivos en el mercado regional y nacional..

5.- En cuanto a los principales problemas de gestión, no se pudo conocer en específico cuáles tenía esta Empresa Familiar estudiada. Sin embargo es de pensarse que de alguna manera se corresponden con los de los que son comunes en este tipo de organización. Es así que a nuestro juicio pudieran considerarse como problemas, entre otros, los siguientes:

a) Incomprensión del rol e importancia que el sector manufacturero y de servicios, entre ellos de la Empresa Familiar, tiene en el desarrollo del país, lo cual hace que ese sector tenga poco poder de negociación en el contexto económico, financiero y político.

b) Inadecuado nivel de formación de sus equipos directivos, insuficiencia gerencial, organizacional y técnicas de las empresas que dificultan el uso eficiente de los recursos humanos y de los equipos.

c) Limitaciones organizacionales y técnicas para acceder a mercados internacionales. Y, por su propia naturaleza, un débil posicionamiento y capacidad óptima de negociación en las relaciones Inter.-empresariales a nivel de cadena y sector.

d) Limitaciones de aseguramiento del suministro de insumos en términos de precios, volumen y oportunidad adecuada similar a la gran industria.

e) Diferentes criterios para manejar el negocio

f) Dificultad para separar lo empresario de lo familiar

g) Superposición de roles

h) Superposición de matrices de reporte

i) Desconfianza en la delegación

j) Dificil comunicación interna

k) La Sucesión

6.- Las Empresas familiares, y en especial nuestro caso de estudio (El Informador C.A.), pueden ofrecer aportes significativos a la macroeconomía venezolana, en términos de re-industrialización, porque poseen: baja relación de inversión versus puestos de trabajo (3 a 1 con relación a la gran industria), adaptación y flexibilidad para responder a los cambios del mercado permitiendo así competir en una economía globalizada, presencia e importancia en las economías regionales y una estrecha relación con fuentes locales de materia prima, mayor utilización de insumos nacionales, representando un soporte importante para la gran industria, y finalmente porque requieren de un costo menor para elevar su productividad, calidad y niveles de producción.

BIBLIOGRAFÍA

- Amat, J. (1997). **La Continuidad de la Empresa Familiar**. Editorial Gestión 2000.
- Amado, N. (1999). **Gerencia de la Expansión**. Editorial Dapón. Mérida, Venezuela.
- Ander-Egg, E. (1971). **Introducción a las Técnicas de Investigación**. Edit. Humanitas. Buenos Aires.
- Aronoff y Ward (1996) **Family Sourcebook**. Georgia: Business Owner Resources
- Balestrini A. M. (2001). **Cómo se elabora el proyecto de investigación**. Caracas, BL Consultores Asociados, Servicio Editorial.
- Barrera de Hurtado (1998) **Metodología de la Investigación Holística**. Caracas. Editorial SYPAL
- Barnes y Hershon (1976). **The Problems of Management Sucesión in family Bussiness**. Boston: Harward Bussiness Shool
- Bunge, M. (1975). **La Investigación Científica**. Edit. Ariel. Buenos Aires.
- Bustillo, J. (1999). **Empresas familiares: El dilema entre gerencia profesional y vínculo familiar**. Revista Debates Iesa. Volumen y número 1. Julio-Septiembre. Caracas.
- Bustillo, J. (2002). **Gerencia y gobierno**. Ediciones IESA. Caracas. Venezuela.
- Cadbury, A. (1991) **El rol del director de una empresa familiar**. USA: Books Hemel Hempstead
- Church (1996) **The family firm in industrial capitalism**. USA Family Bussiness Sourcebook II.
- Churdrell y Hawen (1984). **De family Bussiness**. USA: Harward Bussiness Review.
- David, F. (1997). **Conceptos de Administración Estratégica**. Pearson Educación. México.
- Dieguez, K.L (2002) **La Internacionalización de la empresa familiar gallega**. Madrid: ICES.
- Drucker, P. (1996). **La Gerencia Efectiva**. Buenos Aires: Edit. Sudamericana.
- Drucker, P. (1997). **La Sociedad Post Capitalista**. Colombia: Editorial Norma.

- Gallo, M. (1991). **Internacionalización de las empresas familiares**. USA: Family Bussiness Revien.
- Gersick y otros (1997) **Generación to generación; life cycles of the family bussiness**. Boston: Harward Bussiness School Press.
- Greiner, L (1972). **Evolución and revolution as organizations grow**. USA: Harward Bussiness Revien.
- Gigson, Ivasooevich, Donelly (2001). **Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura y Procesos**. Editorial, McGra-Hill. Colombia.
- Hammer M. y J. CHampy. (1994). **Reingeniería**. Edit. Norma. Barcelona, España.
- Irigoyen, H. (1999). **La crisis en la empresa de familia**. Ediciones Macchi. Buenos Aires, Argentina.
- Jaffe (1995) **Working UIT the ones you love**. California: Conari Press.
- Kerlinger, F (1981) **Investigación del Comportamiento (Técnicas y Metodologías)**. México: Nueva Editorial Interamericana.
- Lansberg y otros (1985) **The family in business: Understanding and dealing with the challenges entrepreneurial. Families face**. San Francisco: Sossey-Bass.
- Lansberg, I. (1998). **La empresa debe continuar**. Ediciones IESA. C.A. Caracas, Venezuela.
- Lea, J. (1998). **La sucesión del Management en la empresa familiar**. Edit. Granica, Colombia.
- León, T. (1997, Mayo 30). **Globalización la muerte del empresario solitario**. Economía Hoy, p.12-
- Litz (1995) **The family bussiness: toward definitional clarity**. USA: Family Bussiness Review.
- Márquez, H. (1996, Enero 10). **Cifras sustentas integración económica y Libre Comercio**. El Globo, p.16
- Martinez, J. (2002). **El gobierno de la empresa familiar**. Universidad Adolfo Ibáñez. España.
- Max, H. (1986). **Investigación Económica**. Fondo de Cultura Económica, México.

- Monteferrante, P. (1999). **Las empresas familiares: ¿cómo sobrevivir a ellas y no morir en el intento?** Programa Gerenciando el cambio en las empresas familiares, México.
- Neubauer Y. L., Fred y Alden. (1999). **La empresa familiar. Como dirigirla para que perdure.** Ediciones DEUSTO, S.A. De Recalde, Colombia.
- Neubauer, F. Y A. Lank (1999). **La Empresa Familiar.** Ediciones Deusto S.A. España.
- Piñango, R. (1999). **Otra vez las pymes.** Editorial Revista Debates Iesa. Volumen y número 1. Julio - Septiembre. Caracas.
- Pithol y Doderó, A. y Santiago. (1997) **La empresa familiar y sus ventajas competitivas.** Editorial El Ateneo. Buenos Aires.
- Porter, M. (1985). **Estrategia Competitiva.** México. Cecsá.
- Porter, L. y E. Lawler (1964). **The effects of Tall versus Flat Organization Structures on Managerial Job Satisfaction.** Homewood, Illinois.
- Ramírez, Tulio. (1996). **Cómo hacer un proyecto de investigación.** Caracas: Editorial CARHEL, C.A.
- Rodríguez, B. (1993, Mayo 30). **La Globalización financiera comienza por casa.** Economía Hoy, p.30
- Rosales (1997). **La organización moderna.** Editorial Limusa. México.
- Rosenblat, De Mik, Anderson y Jonson (1985). **The family in business.** San Francisco. Jossey – Bass.
- Sabino, C. (1999). **El Proceso de Investigación.** Caracas. Ediciones Panapo
- Salazar, G. (2001) **Políticas para la confección de una carta magna en las empresas constructoras familiares del Estado Carabobo.** Universidad de Carabobo. Venezuela 2001. Mimeo.
- SELA, (1993). **Globalización y regionalismo los retos del Siglo XXI.** Caracas
- SELA, (1996) **Globalización, comercio e integración.** Caracas
- Skyenner. R. (1993) **Discurso Royal Society of the arts.** Londres: Mimeo.
- Sierra B., R. (1994). **Tesis Doctorales y trabajos de Investigación Científica.** Editorial Paraninfo. Madrid.
- Stinnett y De Frain (1985) **Secrets of strong families.** New York: Berkeley Book.

Tamayo y Tamayo, Mario (1995). **El Proceso de la Investigación Científica**, Editorial Limusa, S.A., 3ra. Edición, México D.F., México.

Universidad Santa María. (2000) **Normas para la Elaboración, Presentación y Evaluación de los Trabajos de Grado**. Caracas

Urriola, R. (1996). **Economía Latinoamericana, la globalización de los desajustes**. Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (EUCDES). Ecuador.

Urriola, R. (1996). **La Globalización de los Desajustes**. Editorial Nueva sociedad. Caracas

Ward y Lansberg (1991) **A survey of board practices**. USA: Business Owner Resonces.

Yoder, D. (1981). **Manejo de Personal y Relaciones Industriales**. México, 1981.

Yurén C., María T. (1998). **Leyes, Teorías y Modelos**. Edit. Trillas. México.