

# Tecnologías de información y comunicación, y profesionalización empresarial en hipermercados y supermercados familiares en Venezuela

## Information and communications technologies and business professionalism in family hypermarkets and supermarkets in Venezuela

Lisette HERNÁNDEZ - FERNÁNDEZ 1; Rafael PORTILLO - MEDINA 2; Ana HERNÁNDEZ Chacín 3; Jenny ROMERO Borré 4

Recibido: 31/10/16 • Aprobado: 05/11/2016

### Contenido

1. Introducción
2. Metodología
3. Marco teórico
4. Resultados y discusión
5. Conclusiones

Referencias bibliográficas

#### RESUMEN:

El presente artículo describe las tecnologías de información y comunicación empleadas por las cadenas de hipermercados y supermercados familiares en Venezuela como una dimensión fundamental de la profesionalización empresarial. El diseño de investigación es no experimental de campo, con un tipo de investigación descriptivo. Se aplicó un cuestionario a los fundadores o sucesores de las empresas familiares bajo estudio, las cuales no pueden catalogarse como profesionalizadas tecnológicamente; su evolución ha sido incipiente en término de propiciar la interconexión con los miembros de la cadena de valor.

Palabras clave: Empresa familiar, profesionalización empresarial, tecnologías de información y comunicación.

#### ABSTRACT:

This article describes the information and communications technologies used by the chains of family hypermarkets and supermarkets in Venezuela as a fundamental dimension of the business professionalization. The research is descriptive, with a non-experimental research design of field. A questionnaire was applied to the founders or successors of the family companies in the study, which cannot be classified as technologically professionalized; their evolution has been incipient in order to facilitate the interconnection with members of the value chain.

**Keywords:** Family business, Business professionalization, information and communications technologies.

## 1. Introducción

La empresa familiar constituye uno de los pilares básicos de las economías como generadora de riqueza, dado su contribución al Producto Nacional Bruto (PNB) y el empleo en los países. Se estima que entre el 65% y el 85% de las empresas del mundo son empresas familiares (Gersick, Davis, McCollom, y Lansberg, 1997); y su contribución al empleo varía según los países, generando como mínimo un 60% de los puestos de trabajo en las distintas economías. Por otra parte, en EEUU, según el ranking de la revista Fortune, el 40% de las 500 empresas más grandes es de carácter familiar (Harvard Business School Bulletin, 1990: 78. Citado por Ginebra, 2005); mientras que en España, el Instituto de Empresa Familiar señala que el 17% de las 1.000 mayores empresas son familiares (Ruza, Lozada y Gómez, 2007). Asimismo, en los trabajos de Monreal y Sánchez (coord.) (2012), Corona (2005), Gómez – Betancourt (2006) y Doderó (2008), se presenta una realidad similar en otros tantos países, con una presencia abrumadoramente mayoritaria de empresas familiares en las pequeñas y medianas empresas.

Una empresa familiar no es diferente a cualquier otra organización, salvo en un aspecto muy importante: la propiedad o el control de la misma está en manos de una familia o asociación de familias, y por lo general, son los miembros de ellas los que ocupan los puestos clave de la compañía. Esta dimensión familiar diferencia a estas empresas de todas las demás y hace de este tipo de organización una institución emocional, de modo que el fundador puede verse confundido cuando los valores y objetivos de la empresa y la familia, muchas veces contradictorios, se solapan. Las normas de la familia en cuanto a selección de personal, compensación económica, valoración de los individuos y formación de los mismos, no coinciden con las normas de la empresa en general, y esto afecta inevitablemente a la estructura de este tipo de organizaciones.

El hecho de dirigir una empresa, cuya propiedad es de la familia, en la que participan miembros de ésta en su gestión y funcionamiento, genera los solapamientos entre los diferentes subsistemas que la integran (familia-empresa- propiedad), y la confusión en la toma de decisiones, generalmente más emocionales que racionales, dado los diferentes roles que se desempeñan en la empresa.

Por esa razón se afirma que la familia es ante todo una institución emocional, por ello, los negocios familiares son una mezcla de sentimientos familiares, y necesidades empresariales (cfr. Amat, 2004; Corona, 2005 y Doderó, 2008).

La realidad demuestra que en la empresa familiar priman, muchas veces, los compromisos familiares por sobre las exigencias del mercado y de la actividad propia de la empresa. El rigor, la reflexión en la toma de decisiones, la implantación de códigos de buen gobierno en el funcionamiento interno de las empresas familiares, sucumben con más frecuencia de la deseada al peso de los compromisos familiares.

Como respuesta a este comportamiento, autores como Cromie, Dunn, Sproull y Chalmers (2001); León – Guerrero, McCann, y Haley Jr. (1998); Astrachan y Kolenko (1994); Aragón, Iturrioz, Aranguren y Olarte (2005); Gersick, et al. (1997); Amat (2004); Amat, Roure y Martínez (2008); Tadeo Basco (2005); y Bosch Sans (2006); visualizan la profesionalización de la empresa familiar como una vía para mitigar o eliminar, en algunos casos, el conflicto emocional de trabajar con la familia, y responder oportunamente a las demandas de clientes y proveedores, creando y/o adaptando las estructuras necesarias para dar respuestas al mercado de manera competitiva.

En este orden de ideas, las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) destacan entre las estructuras de gestión empresarial necesarias para responder a las demandas de mercado; ya que favorezcan la interconexión de la empresa con los distintos eslabones de su cadena de valor: hacia atrás con proveedores (distribuidores comerciales, productores, entre otros) y hacia adelante (clientes). Las TIC otorgan agilidad y eficiencia en la respuesta al mercado, a través de una vinculación efectiva con los clientes de la empresa.

Para efectos de la profesionalización empresarial es necesaria la implantación de tecnologías de información y comunicación que fortalezcan los procesos internos (se integren en las actividades dentro de la empresa) y externos de la empresa (relaciones con clientes y proveedores u otras organizaciones), coadyuvando ambas a las transacciones de la firma, mediante la automatización de los procesos operativos.

De allí que el presente artículo tenga como objetivo describir las tecnologías de información y comunicación empleadas por las cadenas de hipermercados y supermercados familiares venezolanos, como categoría fundamental de la profesionalización empresarial. Al respecto, algunos autores definen la profesionalización de la empresa a través de la profesionalización del negocio (Gersick et al., 1997) y como medio para el éxito competitivo (Rubio y Aragón, 2002), argumentando en dichas posturas la importancia del desarrollo de las TIC para la longevidad de la empresa familiar.

Entre los aspectos relativos a las TIC, considerados en la investigación que dio origen al presente artículo, cabe mencionar: la inversión en equipos, adquisición y actualización de las TIC; disposición de software específicos para la realización de las funciones operativas de la empresa; disposición y usos de la página web, Internet, intranet, y dominio de correo electrónico.

## 2. Metodología

Para el desarrollo de la investigación, cuyos resultados dieron origen al presente artículo, se siguió el enfoque epistemológico empírico – inductivo, con un diseño de investigación no experimental de campo, y un tipo de investigación descriptivo, empleando como población objeto de estudio, por razones históricas, económicas y sociales, las cadenas de hipermercados y supermercados familiares en Venezuela.

Para la determinación de la población objeto de estudio se emplearon los siguientes criterios: 1. Para cumplir con la característica de ser una empresa familiar se utilizó la definición aportada por Cabrera y García (1999)<sup>5</sup>; 2. Asimismo, para la selección de las empresas de distribución comercial de bienes de consumo masivo, en el formato de hipermercados y supermercados, cuya actividad u operaciones las realicen dentro del territorio venezolano, se acudió a la base de datos de empresas afiliadas a la Asociación Nacional de Supermercados y Afines (ANSA); organización en Venezuela que agrupa las empresas de este ramo; y 3. Adicionalmente, se incorporó como criterio el número de sucursales o agencias, ya que éste, además de significar la posibilidad de operar en diferentes zonas y/o Estados, le otorga la característica de solidez y permanencia en el mercado. Por tanto, se definió como criterio más de dos sucursales.

Con base en estos criterios, la definición de la población se efectuó en dos fases: En la primera, del directorio de la Asociación Nacional de Supermercados y Afines (ANSA) se extrajo las empresas de distribución comercial bajo el formato de hipermercados y supermercados, los cuales totalizaron cincuenta y seis (56) hipermercados y supermercados<sup>6</sup>. De éstos, con más de dos sucursales o agencias, se obtuvieron veintidós (22). En una segunda fase se inició su discriminación según fuese familiar (F) o no familiar (NF), de la cual sólo resultaron quince (15) hipermercados y supermercados de carácter familiar con más de dos (2) sucursales o agencias (cuadro 1).

Para la recolección de la información requerida en la investigación se diseñó un cuestionario semi – estructurado, con treinta y cuatro (34) reactivos, ítems o preguntas aplicado a los fundadores o sucesores de la familia empresaria propietaria de las cadenas de hipermercados y supermercados familiares en Venezuela. A dicho instrumento se le realizaron las correspondientes pruebas de validez y confiabilidad, para posteriormente iniciar con la aplicación del mismo (ver ficha técnica investigación empírica - cuadro 2).

**Cuadro 1**

Cadenas de hipermercados y supermercados familiares venezolanos, según número de establecimientos y región de ubicación

Denominación del hipermercado y/o supermercado (*)	Número de establecimientos	Ubicación	Región
H1	Hipermercados (1) Supermercados (44)	Distrito Capital	Central
H2	Hipermercados (1) Supermercados (13)	Aragua	Central

H3	Hipermercados (2) Supermercados (6)	Zulia	Occidental
H4	Hipermercados (1) Supermercados (3)	Bolívar	Oriental
H5	Hipermercados (3) Supermercados (1)	Táchira	Andina
H6	Hipermercados (2) Supermercados (1)	Distrito Capital	Central
S1	Supermercados (11)	Distrito Capital	Central
S2	Supermercados (10)	Zulia	Occidental
S3	Supermercados (7)	Distrito Capital	Central
S4	Supermercados (5)	Distrito Capital	Central
S5	Supermercados (4)	Zulia	Occidental
S6	Supermercados (4)	Distrito Capital	Central
S7	Supermercados (3)	Nueva Esparta	Oriental
S8	Supermercados (3)	Trujillo	Andina
S9	Supermercados (3)	Distrito Federal	Central

(\*) Para conservar el anonimato de las empresas estudiadas se denominaron a través de la sigla Hi aquellas cadenas que poseen tanto hipermercados como supermercados, y Si las que sólo presentan el formato de supermercados.

Fuente: Asociación Nacional de Supermercados y Afines (ANSA). Julio, 2008.

### Cuadro 2

Ficha técnica de la investigación empírica

<b>Universo y ámbito de la investigación</b>	15 hipermercados y supermercados familiares, con más de dos (2) sucursales, cuya actividad u operaciones las realizan dentro del territorio venezolano.
<b>Ámbito geográfico</b>	Todo el territorio nacional
<b>Unidad de análisis</b>	La empresa familiar (hipermercados y supermercados)
<b>Técnica de recolección de información</b>	Realización de un censo, mediante la aplicación de una encuesta.
<b>Tipo de instrumento</b>	Cuestionario semi - estructurado, con 34 ítems o reactivos, aplicado al fundador o sucesores de la empresa familiar.

Fuente: Elaboración propia.

Mediante la aplicación del criterio de la vinculación promedio, se observa la formación de los subgrupos por etapas, que posteriormente, constituirán los dos conglomerados obtenidos de la población estudiada (cuadro 3).

**Cuadro 3**  
Análisis de cluster (criterio de la vinculación promedio)

Grupo 1	Grupo 2
S4	H4
S6	S8
H3	S5
H2	S3
S7	S1
H5	H1
H6	
S9	
S2	
9 Cadenas de hipermercados y supermercados	6 Cadenas de hipermercados y supermercados

Fuente: Elaboración propia. Resultado derivado de la aplicación del Análisis de Cluster – Vinculación promedio.

Una vez obtenidos los conglomerados, se realizó una clasificación descriptiva basada en las principales características de cada uno de ellos. Con este fin, se utilizaron técnicas estadísticas univariadas, como las tablas de frecuencia; y técnicas de análisis bivariado como lo son las tablas de contingencia y las tablas de frecuencia múltiple; los cuales se efectuaron a través del programa estadístico SPSS.

### 3. Marco teórico

No existe un consenso en relación a la definición de profesionalización empresarial en organizaciones familiares. Son múltiples las explicaciones que se han dado de ella en los espacios académicos. Por ello, en este punto se construirá un concepto de profesionalización mediante un enfoque sistémico que en esencia le dé significado al mismo.

Los inicios de su estudio comienzan en los años sesenta del siglo pasado, cuando algunos autores profundizaron en el estudio de los factores o elementos para mejorar la gestión y desempeño de las empresas de naturaleza familiar, dado los evidentes conflictos entre los sistemas que la integran (empresa – familia - propiedad).

La búsqueda de solución se orientó en identificar la vía o mecanismo para alcanzar un desempeño eficiente, corrigiendo las fuentes de conflicto interno y generando las capacidades necesarias para competir en el mercado.

Una de las alternativas de solución se encontró en la profesionalización de la empresa familiar; razón por la que a continuación se resumirán los diferentes enfoques que la explican, haciendo referencia a los diversos elementos que de acuerdo a cada uno de ellos fundamentan este proceso.

Un primer enfoque entiende **la profesionalización como un proceso vinculado al área de recursos humanos**, ya que de acuerdo a su definición es un proceso aplicable al individuo. Por esta razón, explican que para que una empresa sea profesionalizada, su recurso humano debe ser profesional, poseer el conocimiento y las capacidades para cumplir su función o responsabilidad.

Dentro de esta misma perspectiva existen diferentes posiciones para explicar la profesionalización de la empresa familiar:

*1) Una empresa es profesional cuando dispone de una gestión profesional caracterizada por la presencia de un equipo directivo profesional:*

Al respecto, Dyer (1989) propone tres formas diferentes de encarar el proceso de profesionalización: elegir a profesionales de la dirección en el mercado de trabajo externo a la empresa; profesionalizar a los empleados no familiares que ocupan puestos de trabajo no directivos y profesionalizar a los miembros de la familia.

Igualmente, Donnelley (1964); Levinson (1971); Barnes y Harshon (1976); Ward (1994); Cromie, Stephenson y Monteith (1995) y Gallo y Vilaseca (1998) explican la profesionalización por sus vínculos con una dirección profesional, lo que se traduce en la presencia en la empresa de gerentes profesionales en los órganos de dirección, como lo son la dirección general y las diferentes gerencias de la organización.

2) *Una empresa es profesional cuando contrata profesionales externos para participar en la gestión o gobierno:*

Además de los aportes que sobre este aspecto hizo Dyer (1989), con respecto a la contratación de profesionales externos para funciones en la dirección de la empresa; Ward y Handy (1988), Whisler (1988), y Schwartz y Barnes (1991) consideran a estos profesionales no sólo para desempeñarse en funciones directivas, sino también en responsabilidades dentro del gobierno de la empresa, dado el valor que se les otorga como árbitros en los conflictos familiares.

3) *Una empresa es profesional dependiendo de la orientación de sus prácticas de recursos humanos en función de la familia o la empresa:*

Cromie, Dunn, Sproull y Chalmers (2001) señalan que cuando las prácticas de recursos humanos están poco desarrolladas, y se orientan a privilegiar a miembros de la familia propietaria, se identifican con organizaciones no profesionalizadas. Al respecto, León-Guerrero, et al. (1998) muestran que las prácticas utilizadas por las empresas familiares evolucionan con el desarrollo de la empresa, y por ende, las orientadas a la familia van desapareciendo para aplicarse prácticas más formales alineadas a la empresa.

Un segundo enfoque define **la profesionalización de la empresa a través de la profesionalización de la dirección y del gobierno**, argumentando la necesidad de mantener reglas claras para evitar los conflictos internos entre los diferentes sistemas que constituyen la organización.

La visión generalizada confirma que los sistemas de dirección y gobierno constituyen la línea fronteriza de las relaciones entre la familia y la empresa (Dodero, 2002; Hernández, Portillo, Romero y Hernández, 2015; Moreno – Gómez, Gómez – Betancourt & Ramirez, 2016) y son diseñadas para salvaguardar los intereses a largo plazo de los accionistas, asegurando el crecimiento, la continuidad y el bienestar de los propietarios actuales y futuros (Lansberg, 2000).

Astrachan y Kolenko (1994) afirman la importancia de las prácticas de gestión de recursos humanos y de gobierno profesional como fuente del éxito y supervivencia de las empresas familiares.

Asimismo, Aragón, Iturrioz, Aranguren y Olarte (2005) identifican la profesionalización de la dirección y gobierno como procesos que se abordan en función de la generación que transite la empresa familiar. Y Gersick, et al. (1997) como parte del ciclo evolutivo de la empresa, específicamente, en las fases de expansión – formalización, y de madurez.

Por otra parte, Amat (2004) considera la profesionalización de la gestión y gobierno efectivo a través del consejo de administración.

Un tercer enfoque visualiza **la profesionalización de la empresa familiar como resultado de la institucionalización o formalización de estructuras y prácticas que regulen las relaciones familiares**.

Este enfoque se deriva de la Teoría Económica Institucional (North, 1993), que en el caso de la empresa familiar tiene como eje central de estudio las instituciones informales o implícitas que se gestan a través de su dinámica.

Al respecto, Bosch Sans (2006) destaca la importancia de institucionalizar las relaciones familia – empresa - propiedad, a través del protocolo de familia o carta magna de la empresa familiar, la formulación de planes tanto para la familia como para la empresa, y la creación de los órganos de gobierno.

De lo ante expuesto se concluye que el término profesionalización aplicado a la empresa familiar no permite un consenso en función de los elementos o aspectos que lo fundamentan. Por ello, con base a la revisión teórica efectuada de seguida se elabora un concepto sobre la profesionalización empresarial en las organizaciones familiares.

Para ello, es necesario abordar a la empresa familiar sistémicamente, considerando los diferentes subsistemas que la integran: familia – empresa – propiedad (modelo conocido como de los tres círculos. Cfr. Tagiuri y Davis, 1982. En Gersick et al, 1997), además de considerar como fundamento

para la elaboración del concepto teórico los modelos desarrollados por Gersick et al (1997)<sup>8</sup> y Amat (2004)<sup>9</sup>, en los cuales se observa la integración de los diferentes subsistemas que componen la empresa familiar.

Asimismo, de la revisión teórica efectuada se seleccionaron las siguientes categorías para fundamentar el concepto: política de recursos humanos, estructuras organizacionales, órganos y estructuras de gobierno corporativo, *herramientas tecnológicas de apoyo a la gerencia*, y planificación.

Al observar las categorías señaladas, se deduce como propósito de la profesionalización empresarial, el institucionalizar las estructuras, y formalizar prácticas y políticas en la empresa familiar; dejando de lado, la informalidad y la cultura personalista que caracterizan a muchas de estas organizaciones, así lo acotan Hernández, Portillo, Romero y Hernández (2014).

Por tanto, la profesionalización en la empresa familiar, no debe ser un proceso de un área o ámbito particular de la organización, bien sea, del área de recursos humanos, de la dirección o del gobierno; sino de toda la organización. De allí el denominarla profesionalización empresarial, ya que los cambios que esta induce (en estructuras, prácticas y políticas) deben formar parte de cada una de las áreas de la empresa familiar.

Tampoco, debe ser un proceso vinculado a una fase particular del ciclo evolutivo, o del crecimiento y desarrollo de la empresa familiar. La profesionalización empresarial debe estar presente desde la creación de la misma, aun cuando la complejidad sea menor que en las etapas de expansión y madurez de la organización, dado que es necesario institucionalizar las estructuras familiares, de la empresa y de la propiedad desde su inicio; así como formalizar las prácticas y políticas, que regulen las relaciones entre los subsistemas de la empresa familiar.

En ese sentido, la profesionalización empresarial se conceptualiza de la siguiente manera (Hernández, 2009):

Es un proceso que propicia la creación de las estructuras de gestión y gobierno empresarial y familiar, así como la formalización de planes, políticas y prácticas que regulen las relaciones entre los individuos que integran los diferentes subsistemas de las empresas familiares; generando las competencias para adaptarse a los cambios del mercado y ser competitivos.

Por tanto, para que una empresa familiar alcance su profesionalización empresarial, y con ésta se logre mitigar los conflictos originados por el solapamiento de objetivos e intereses entre los sujetos situados en uno u otro subsistema, tendrá que trabajar en pro de la creación e institucionalización de las estructuras de gestión y de gobierno empresarial y familiar. En el primer caso, éstas son las propias de la dimensión organizativa de la empresa, como lo son el consejo directivo, las gerencias, y los departamentos en la organización. Y en el segundo caso se refiere a lo atinente al gobierno de la empresa familiar. El gobierno de la familia conformado por las asambleas y consejos de familia; y el de la propiedad que considera la asamblea de accionistas y el consejo de administración.

Como una dimensión importante de la profesionalización, a continuación se expone una breve referencia a los fundamentos teóricos más relevantes sobre las tecnologías de información y comunicación (TIC) en las organizaciones, con base en autores como Stern, El – Ansary, Coughlan, y Cruz (1999); Vilaseca y Torrent (2004); y Ortega (2000).

Al respecto, cabe acotar, que uno de los aspectos clave a tener en cuenta por las empresas para mejorar su competitividad es la innovación tecnológica. En este sentido, la implantación y el desarrollo de las TIC, en un mercado cada vez más exigente, confieren a las empresas una ventaja competitiva necesaria para su crecimiento, ya que agregan valor a la organización mediante el incremento de la productividad, la flexibilidad y la innovación.

Las TIC contribuyen a dar celeridad a los procesos internos de la empresa (contabilidad, facturación, gestión de almacén, gestión de personal, gestión fiscal, entre otros) mediante la comunicación efectiva entre las diferentes áreas o departamentos de la organización. Además, de permitirles disponer de toda la información de la empresa en tiempo real, lo que contribuye a un proceso de toma de decisión ágil y rápida.

Por tanto, el uso de las TIC en la gestión interna de la empresa favorece la automatización de los procesos de oficina, reducción de costes administrativos, mayor potencialidad en el uso de datos, mejor localización de la información, y disminución de costes operativos.

Asimismo, en la relación de la empresa con clientes y proveedores, a través de programas o software especializados, pueden estar comunicados en línea permanentemente, sin la necesidad de la presencia de ambas partes en un espacio y tiempo determinado. Con la explosión o boom del e-commerce la empresa responde a las necesidades y exigencias de los clientes sin importar la distancia geográfica; y el contacto con los proveedores, le brinda la oportunidad de tener sus inventarios al día dado el valioso potencial de esta herramienta.

De igual forma, a las transacciones financieras y bancarias les ha aportado una gran celeridad. Lo que se traduce en una mayor rapidez y fiabilidad de las comunicaciones; y una reducción de costes, especialmente los comunicacionales.

De allí que las TIC sean consideradas un aliado fundamental del sector empresarial, constituyendo un factor crítico de éxito y de supervivencia de la empresa.

Aquellas organizaciones que no presten a las TIC, al menos, el mismo grado de atención que tradicionalmente se ha asignado a otras funciones como la productiva o la financiera, perderán su ventaja competitiva y serán, finalmente, expulsadas del mercado, ya que las inversiones en TIC retornan valor a la compañía, potencian el negocio y conocen y mantienen controlados los riesgos inherentes a la utilización de la tecnología.

Las TIC como una de las categorías de la profesionalización empresarial, se ha constituido en fuente de eficiencia y competitividad de la empresa, de tanta relevancia para el negocio como vía de interconexión entre los diferentes eslabones de la cadena de valor de la empresa; y como medio para mantener integrada toda la empresa: estructuras de gobierno y, estructuras organizacionales de dirección y operación. Funcionando como un medio que permite el flujo constante y en tiempo real de toda la información y conocimiento presente en la empresa.

En ese sentido, ya existe una serie de herramientas en el campo de las TIC que contribuyen de manera directa en las transacciones internas y externas de la empresa, permitiendo la reducción de costes y mejora de la calidad. Las TIC para transacciones internas son la tecnología de información ofimática (contabilidad, facturación, gestión de almacén, gestión de personal, gestión fiscal, inventario), que conllevan a la automatización de los procesos de oficina, reducción costes administrativos, mayor potencialidad en el uso de datos, mejor localización de la información y reducción de costes operativos. Y entre las aplicaciones para las transacciones externas se tienen el fax, la telefonía móvil, radiomensajería, Internet, correo electrónico, Intranet, y Extranet; que permiten la rapidez y fiabilidad de las comunicaciones, así como la reducción de los costes de comunicaciones.

Asimismo, las TIC, a través del procesamiento y disposición de toda la información que se genera en la organización, reducen la incertidumbre y contribuyen a la toma racional de decisiones.

## 4. Resultados y discusión

Las cadenas de hipermercados y supermercados familiares en Venezuela que han sido objeto de estudio, en su totalidad, son grandes empresas, lo que se constató por el número de trabajadores, siguiendo el criterio aportado por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) y el contemplado por el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social (República Bolivariana de Venezuela, 2008), que consideran como gran empresa o industria aquella cuya nómina de empleados exceda los 100 trabajadores, tal y como se muestra en el cuadro 4.

**Cuadro 4**

Características generales de las cadenas de hipermercados y supermercados familiares en Venezuela

Pregunta	Respuesta
1. Número de empleados que posee la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Más de 100 empleados: 100,0% (15)</li> </ul>
2. Composición del capital de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capital en una sola familia: 86,7% (13)</li> <li>Capital distribuido en tres familias: 13,3% (2)</li> </ul>



3. Generación familiar que dirige la empresa

- **Primera generación: 46,7% (7)**
- **Segunda generación: 53,3% (8)**

Fuente: Elaboración propia con base en el instrumento de recolección de información.

En dicho cuadro se observa como en el 86,7% de las empresas (13 de éstas) la totalidad del capital es propiedad de una sola familia, y en el restante 13,3% la propiedad del capital está distribuida entre tres familias. Esta última situación convierte el proceso de toma de decisión más complejo, haciéndolo más lento, ya que en éste es necesario lograr un consenso entre los distintos propietarios.

También, se visualiza como estas empresas son dirigidas actualmente por la primera generación (46,7% de las empresas, es decir, 7 empresas), y por la segunda generación un 53,3% de las empresas (8).

Asimismo, como **rasgos comunes en torno a las TIC** se obtuvo siguiente:

Un 86,7% de las empresas bajo estudio poseen una unidad dedicada a la gestión e implantación de las TIC, de las cuales sólo un 53,3% dispone de un gerente de informática en la dirección de esta unidad (ver cuadro 5).

En lo relativo al soporte tecnológico, estas empresas cuentan con los equipos necesarios para el manejo de la información y atención a clientes y proveedores; sin embargo, existen debilidades en cuanto al cabal aprovechamiento de las tecnologías que disponen. A continuación se presentan aspectos que fundamentan dicha afirmación:

**Cuadro 5**

TIC en las cadenas de hipermercados y supermercados familiares en Venezuela

Preguntas	Respuestas
1. Unidad o departamento encargado de la gestión de las tecnologías de información y su implantación	<b>Existencia de una unidad o departamento: Si 86,7 (13); No 13,3% (2)</b> <b>Responsable de la unidad o departamento: Gerente de informática 53,3% (8); Otro: 26,7% (4); Presidente o gerente: 6,7% (1)</b>
2. Equipos disponibles	<b>Computadores de mesa, laptop, impresoras, servidores, escáner: 100% (15).</b>
3. Software específicos para realizar las siguientes funciones	Aprovisionamiento: No 73,3% (11) <b>Gestión de Inventarios (con menos de 3 años): Si 100% (15)</b> <b>Logística y distribución (con menos de 3 años): Si 53,3% (8)</b> Atención al cliente (CRM): No 80% <b>Contabilidad (con menos de 3 años): Si 100% (15)</b> <b>Nómina y RRHH (con menos de 3 años): Si 86,7% (13)</b> Software ofimática: No 100% (15) Workflow: No 100% (15) ERP: No 100% Base de datos: No 66,7% (10).
4. Página Web en la empresa	<b>Dispone de página Web: Si 86,7% (13).</b>
5. Usos de la página Web	Aprovisionamiento y relación con los proveedores: No 60% (9) Ventas online: No 86,7% (13) <b>Atención al cliente: Si 60% (9)</b>

	<p><b>Publicidad de la empresa y sus productos: Si 86,7% (13)</b>  <b>Recolección de información del exterior: Si 86,7% (13)</b>  <b>Acceso a Internet de todos los trabajadores desde su puesto de trabajo: Si 86,7% (13)</b></p> <p>Uso de dispositivos móviles con conexión a Internet, PDA's, teléfono móviles: No 100%</p>
6. Usos de la intranet	<p>Distribuir y comunicar información en la organización: No 60% (9)</p> <p>Dar formación al personal de la empresa: No 93,3% (14)</p> <p>Oferta de ocio para el personal de la empresa: No 93,3% (14)</p> <p>Herramienta de teletrabajo: No 80% (12)</p> <p>Acceso a la intranet por parte de todo el personal de la empresa: No 86,7% (13)</p> <p>Uso de dispositivos móviles con conexión a Internet, PDA's, teléfono móviles, etc.: No 100% (15)</p>
7. Usos del correo electrónico	<p>Todos los empleados disponen de una cuenta de correo electrónico de la empresa: No 93,3% (14)</p> <p>El uso del email es principalmente de comunicación con el exterior (Clientes, proveedores): No 53,3% (8)</p> <p>El uso del email es principalmente de comunicación entre el personal de la empresa: No 73,3% (11)</p>
8. Inversión en materia de tecnología de información	<p><b>Inversiones en aplicaciones informáticas (software): Si 100% (15)</b></p> <p><b>Inversiones en equipamiento informático (Hardware): Si 100% (15)</b></p> <p><b>Inversiones en el desarrollo y mantenimiento de la Web: Si 80% (12)</b></p> <p><b>Gastos del personal de informática: Si 80% (12)</b></p>

Fuente: Elaboración propia con base en el instrumento de recolección de información.

Los software con los cuales cuentan estas empresas son los tradicionales, dedicados a las funciones de inventarios, contabilidad, nómina y recursos humanos, logística y distribución. Obviando los software que responden a la exigencias del mercado como son: Aprovisionamiento (interconexión con los proveedores), relación con el Cliente (CRM), y el de Planificación de los Recursos de la Empresa (ERP) (Ver cuadro 5). Los software que actualmente se tienen responden más a necesidades internas del negocio, dejando de lado la respuesta a los clientes y proveedores.

En concordancia con lo planteado, se tiene que estas empresas familiares cuentan con página Web, Internet e intranet, como se constata a través del cuadro 5. Sin embargo, se observa la subutilización de estas herramientas en la mayor parte de estas empresas, ya que fundamentalmente se utilizan para publicidad y promoción, así como para la recolección de información del exterior (sugerencias); pero no para ventas online y como vía de comunicación directa con proveedores.

Como paradoja, se confirma la inversión que en materia de tecnologías de información realizan estas empresas, específicamente, los empresarios declararon invertir en aplicaciones informáticas (software), equipamiento informático (hardware), desarrollo y mantenimiento de la Web; así como en gastos de personal para esta función.

Los **rasgos diferenciales presentes en las TIC** empleadas por las cadenas de hipermercados y supermercados familiares en Venezuela, se derivaron a partir de la conformación de dos grupos o

conglomerados, considerando como variable los años de fundación de la empresa, característica fundamental para visualizar las conductas y actuaciones de las mismas.

Quedando los grupos constituidos de la siguiente manera:

1. El grupo 1 está integrado por nueve (9) cadenas de hipermercados y supermercados familiares ubicadas en el Distrito Capital, Zulia, Aragua, Nueva Esparta y Táchira, cuyos años de fundación se ubican en el período 1950 - 1999 y, por tanto, estas empresas se encuentran en la primera y segunda generación.
2. El grupo 2 está conformado por seis (6) cadenas de hipermercados y supermercados familiares localizadas en el estado Bolívar, Distrito Capital, y Zulia, cuyos años de fundación se encuentran en el período 1950 – 1979, razón por la que en su mayoría (83,3%) se ubican en la segunda generación, a excepción de un caso (16,7%), que no se conoció el año de fundación.

La distribución de las empresas según los años de fundación y la generación familiar que la dirige, se puede observar a través de la tabla 1.

**Tabla 1**  
Años de fundación. Generación familiar que dirige la empresa

			Indique la generación familiar que dirige la empresa, teniendo en cuenta la persona que ostenta el cargo de más alta jerarquía		Total
			1era generación (Propietario-Controlador)	2da generación (Sociedad de Hermanos)	
Años de fundación	Entre 1950-1959	Recuento		4	4
		% del total		26,7%	26,7%
	Entre 1960-1969	Recuento		3	3
		% del total		20,0%	20,0%
	Entre 1970-1979	Recuento	3	1	4
		% del total	20,0%	6,7%	26,7%
	Entre 1980-1989	Recuento	2		2
		% del total	13,3%		13,3%
	Entre 1990-1999	Recuento	1		1
		% del total	6,7%		6,7%
	Ns/Nc	Recuento	1		1
		% del total	6,7%		6,7%
Total	Recuento	7	8	15	
	% del total	46,7%	53,3%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia con base en el instrumento de recolección de información.

Entre las principales tecnologías de información y comunicación empleadas por las empresas que integran los diferentes conglomerados figuran la intranet y el dominio de correo electrónico.

El uso de la intranet como herramienta tecnológica que otorga eficiencia a los procesos del negocio es utilizado por el 33,3% de las empresas del conglomerado 1, mientras en el grupo 2 es de un 50%. Siendo su utilización más frecuente en aquellas organizaciones con mayor antigüedad (tabla 2).

**Tabla 2**  
Presencia de intranet en la empresa \* Años de fundación

	Años de fundación					Total Grupo 1	Años de fundación				Total Grupo 2
	Entre 1950-1959	Entre 1960-1969	Entre 1970-1979	Entre 1980-1989	Entre 1990-1999		Entre 1950-1959	Entre 1960-1969	Entre 1970-1979	Ns/Nc	

<b>Dispone la empresa de intranet</b>	Si	1	1	1			3 (33,3%)	3				3 (50%)
	No		1	2	2	1	6 (66,7%)		1	1	1	3 (50%)
<b>Total</b>		1	2	3	2	1	9 (100%)	3	1	1	1	6 (100%)

Fuente: Elaboración propia con base en el instrumento de recolección de información.

Asimismo, se tiene como el uso de un dominio de correo electrónico en las empresas es más frecuente en las firmas que integran el grupo 2, empleado por un 66,7% de éstas; y en el caso del grupo 1 su utilización la realizan el 44,4% de las unidades productivas que lo conforman (tabla 3).

**Tabla 3**  
Presencia de dominio de correo electrónico en la empresa \* Años de fundación

		Años de fundación					Total Grupo 1	Años de fundación				Total Grupo 2
		Entre 1950-1959	Entre 1960-1969	Entre 1970-1979	Entre 1980-1989	Entre 1990-1999		Entre 1950-1959	Entre 1960-1969	Entre 1970-1979	Ns/Nc	
<b>Dispone la empresa de dominio de correo electrónico propio</b>	Si	1	1	1		1	4 (44,4%)	3		1		4 (66,7%)
	No		1	2	2		5 (55,6%)		1		1	2 (33,3%)
<b>Total</b>		1	2	3	2	1	9 (100%)	3	1	1	1	6 (100%)

Fuente: Elaboración propia con base en el instrumento de recolección de información.

De ese comportamiento se deduce, que son pocas las cadenas de hipermercados y supermercados familiares en Venezuela que han hecho uso de las TIC para el mejoramiento de sus procesos de negocio, en especial para la actividad comercial, razón de ser de las empresas estudiadas. Son muchas las ventajas que las TIC incorporaría a la actividad de estas organizaciones, propiciando mayor comunicación con proveedores; así como con los clientes, favoreciendo el comercio o venta electrónica. De allí que se observe en el cuadro 5, como entre los usos de las TIC (Internet, intranet, correo electrónico) no figuren la atención al cliente, y la comunicación con los proveedores.

En ese sentido, se puede acotar, que dichas empresas vienen ignorando la relevancia de las TIC como catalizadoras de la competitividad en cualquier actividad económica; la elevada difusión y desarrollo que estas tecnologías están adquiriendo, lleva a que los mercados reales sean cada vez más transparentes (al desaparecer progresivamente las desigualdades en el acceso a la información), produciéndose de este modo una revolución en la manera de hacer negocios, tal y como lo afirman Ortega (2000); Castell (2001); Vilaseca y Torrent (2004). De lo que se desprende la relevancia de la TIC para el establecimiento de las relaciones de intercambio con los clientes y proveedores, es decir, hacia adelante y hacia atrás a lo largo de la cadena de comercialización.

La inversión en desarrollo y mantenimiento de la intranet, mantiene similar comportamiento que el reflejado en su implementación, siendo efectuada por el 44,4% y 50% de las empresas que integran el grupo 1 y 2, respectivamente. Dicho comportamiento puede ser verificado a través de la Tabla 4.

**Tabla 4**

Inversiones en el desarrollo y mantenimiento de la intranet \* Años de fundación

		Años de fundación					Total Grupo 1	Años de fundación				Total Grupo 2
		Entre 1950-1959	Entre 1960-1969	Entre 1970-1979	Entre 1980-1989	Entre 1990-1999		Entre 1950-1959	Entre 1960-1969	Entre 1970-1979	Ns/Nc	
<b>Inversiones en el desarrollo y mantenimiento de la intranet</b>	Si		1	2		1	4 (44,4%)	3				3 (50%)
	No	1	1	1	2		5 (55,6%)		1	1	1	3 (50%)
Total		1	2	3	2	1	9 (100%)	3	1	1	1	6 (100%)

Fuente: Elaboración propia con base en el instrumento de recolección de información.

En relación a la adquisición de equipos tecnológicos de apoyo a la gerencia es satisfactoria, ya que cuentan con los tipos necesarios para apuntalar el uso de las TIC. Asimismo, disponen de software destinados a la gestión de inventarios, contabilidad, recursos humanos y, logística y distribución, tal cual pudo observarse en el cuadro 5.

En cuanto al software de atención al cliente se tiene que apenas es empleado por el 22,2% de las empresas que integran el grupo 1, y el 33,3% del grupo 2 (ver tabla 5).

**Tabla 5**

Software específicos para realizar la función de atención al cliente (con menos de tres años) \* Años de fundación

		Años de fundación					Total Grupo 1	Años de fundación				Total Grupo 2
		Entre 1950-1959	Entre 1960-1969	Entre 1970-1979	Entre 1980-1989	Entre 1990-1999		Entre 1950-1959	Entre 1960-1969	Entre 1970-1979	Ns/Nc	
<b>Software para realizar la función de atención al cliente</b>	Si			1		1	2 (22,2%)	2				2 (33,3%)
	No	1	2	2	2		7 (77,8%)	1	1	1	1	4 (66,7%)
Total		1	2	3	2	1	9 (100%)	3	1	1	1	6 (100%)

Fuente: Elaboración propia con base en el instrumento de recolección de información.

En relación al software para la creación de bases de datos, tan importante para organizar la información de clientes, proveedores, recurso humano, tipos de productos y marcas más demandadas, entre otras; se observa que sólo ha sido utilizado por el 22,2% y el 50% de los hipermercados y supermercados que forman los conglomerados 1 y 2, respectivamente (Tabla 6).

**Tabla 6**

Software específico para realizar la función de bases de datos (con menos de tres años) \* Años de fundación

		Años de fundación					Años de fundación				

		Entre 1950- 1959	Entre 1960- 1969	Entre 1970- 1979	Entre 1980- 1989	Entre 1990- 1999	Total Grupo 1	Entre 1950- 1959	Entre 1960- 1969	Entre 1970- 1979	Ns/Nc	Total Grupo 2
<b>Software para realizar la función de Bases de Datos</b>	Si			1		1	2 (22,2%)	3				3 (50%)
	No	1	2	2	2		7 (77,8%)		1	1	1	3 (50%)
<b>Total</b>		1	2	3	2	1	9 (100%)	3	1	1	1	6 (100%)

Fuente: Elaboración propia con base en el instrumento de recolección de información.

En el sector de la distribución comercial la utilización de las TIC es de vital importancia, ya que estas tecnologías no se limitan a un solo ámbito, función o tipo de distribuidor, encontrándose diferentes aplicaciones a lo largo de los canales de comercialización. De este modo, el comercio electrónico, definido comúnmente como una forma de llevar a cabo la gestión de transacciones comerciales por medio del uso de ordenadores y redes de telecomunicación, no es un concepto cuya aplicación se restrinja necesariamente a un determinado colectivo o a una cierta función o área comercial dentro del canal. Se aplica a ámbitos tan diversos como el comercio entre empresas y el que se realiza entre empresas y sus consumidores finales, tal y como lo afirman Jiménez y Martínez (2006).

En el caso de las relaciones que se establecen entre empresas, considerando que se trata de relaciones con un elevado grado de racionalidad y con una utilización intensiva de información, las TIC pueden emplearse a lo largo de toda la cadena de suministro y en cualquier función comercial, no limitándose a un área específica. Desde la recogida de información del mercado, el aprovisionamiento o el almacenamiento, hasta los pagos y el servicio posventa, pueden realizarse hoy en día gracias a la difusión y proliferación de estas tecnologías.

En lo que respecta a las relaciones que las empresas establecen con sus consumidores finales, teniendo en cuenta que constituyen relaciones caracterizadas por un menor grado de racionalidad y un mayor grado de incertidumbre, las TIC están permitiendo la obtención de un mayor volumen de información en términos más precisos y exactos, lo que hace posible que las empresas ofrezcan productos y servicios con un mayor grado de adaptación a las características de los compradores, y no solo a través de establecimientos físicos, postura también esgrimida por autores como Stern et al. (1999).

En las cadenas de hipermercados y supermercados deben considerarse como de uso obligatorio las TIC de apoyo a los canales de comercialización, entre estos figuran los sistemas justo a tiempo, los de respuesta eficiente al consumidor, los de intercambio electrónico de datos o la respuesta rápida, entre otros, son algunos de los paquetes de tecnologías y de métodos que reducen el tiempo necesario en el que los productos permanecen en los canales de comercialización antes de ser adquiridos por los consumidores.

## 5. Conclusiones

Las tecnologías de información y comunicación (TIC) constituyen una de las dimensiones de la profesionalización empresarial, entendida como un proceso necesario en las empresas familiares no sólo para mitigar las disyuntivas derivadas del solapamiento entre los subsistemas empresa y familia, mediante la creación y puesta en marcha de las estructuras de gobierno familiar y empresarial, sino también para dar respuesta al mercado de manera competitiva mediante la implantación de las estructuras de gestión, en las cuales ocupa un espacio privilegiado las TIC.

La presencia de las TIC como dimensión de la profesionalización empresarial contribuye a fortalecer en la organización sus capacidades para competir en el mercado; ya que se vinculan no sólo con los procesos de gestión de la empresa, sino también a su área de negocio. Actualmente la tecnología ha

generado los medios de comunicación y comercialización más efectivos para la gestión en empresas de distribución comercial, como lo es el internet, intranet y el e-commerce.

Con base en lo anterior, se puede afirmar que las empresas estudiadas no pueden catalogarse como profesionalizadas tecnológicamente, ya que la evolución en torno a las tecnologías de información y comunicación ha sido incipiente, se viene avanzando en término de la renovación y mantenimiento de las tecnologías, referidas a hardware y software de trabajo; y aun cuando se dispone de Internet e intranet, estas no han sido desarrolladas a efectos de propiciar la interconexión con los miembros de la cadena de valor. Manifestándose una subutilización del avance incorporado a través de las TIC, siendo necesario fortalecer dichas herramientas como medio de vinculación entre los diferentes componentes de la cadena de valor de estas empresas.

Las TIC son vitales para la competitividad de toda organización, sin embargo, en el caso particular de las cadenas de hipermercados y supermercados familiares, son determinantes para su operatividad. Precisamente, por ser cadenas poseen diferentes sucursales ubicadas en el mismo u otro espacio geográfico, empleándolas como puentes para aumentar la comunicación entre las oficinas centrales y las sucursales, reduciéndose las barreras geográficas.

Asimismo, además de los usos de dichas tecnologías en la transacciones internas, es prioritario, dado la naturaleza de estos negocios, incorporarlas a la infraestructura de los mismos: 1) Hacia atrás, para la interconexión directa con proveedores, favoreciendo la comunicación constante con sus bases de datos, conociendo en todo momento sus listas de precios, y realizando pedidos de forma automática cuando sea necesario; contribuyendo de esta forma a mantener inventarios acordes para responder a las demandas de los clientes; 2) Hacia adelante con los clientes, mediante la aparición de mercados electrónicos, donde vendedores y compradores participan en un mercado virtual, implantando las ventas online (ordenan pedidos y pagan sus cuentas), eliminando la intermediación necesaria en estas transacciones con la consiguiente reducción en costos.

En ese sentido, las empresas estudiadas tienen como imperativo la incorporación y actualización del avance tecnológico; así como su uso a plenitud mediante la puesta en marcha de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) tanto para las operaciones y transacciones internas, como para establecer vínculos entre los diferentes eslabones de la cadena de distribución comercial típica en la gestión en hipermercados y supermercados.

Vale apuntar, que el uso que de las TIC se realice marcará la diferencia entre el éxito y el fracaso de la organización, ya que de su adecuada utilización puede conferir a la empresa la capacidad de alcanzar una visible ventaja competitiva sobre sus rivales, a la vez que le puede ayudar a mantener una rentabilidad cada día más amenazada.

Asimismo, a través de la utilización de las TIC, la empresa puede conseguir incrementar la productividad, sobre todo al favorecer el establecimiento y fortalecimiento de las relaciones que mantiene con el exterior.

---

## Referencias bibliográficas

- Amat, J. (2004). *La continuidad de la empresa familiar*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Amat, J.; Roure, J.; y Martínez, J. (2008). *Transformarse o desaparecer. Estrategias de la empresa familiar para competir en el siglo XXI*. Bilbao, España: Editorial Deusto.
- Aragón, C.; Iturrioz C.; Aranguren, M. J.; y Olarte, F. (2005). *La empresa familiar en Gipuzkoa*. San Sebastián, España: Cámara de Gipuzkoa.
- Asociación Nacional de Supermercados y Autoservicios (ANSA). (2008). *Directorio de empresas inscritas*. Caracas. Venezuela.
- Astrachan, J. H. y Kolenko, T. A. (1994). Un aspecto ignorado que explica el éxito de la empresa familiar: Las prácticas de recursos humanos. *Family Business Review*, 7(3), 251-262.
- Barnes y Harshon (1976). Transferring Power in the Family Business. *Harvard Business Review*, (54), 105-114.

- Bosch Sans, V. (2006). Alta dirección y empresa familiar. *Lupa Empresarial On Line*. Recuperado de [http://www.ceipa.edu.co/ceipa/subsitios/lupa\\_empresarial/ediciones\\_online/alta\\_direccion.pdf](http://www.ceipa.edu.co/ceipa/subsitios/lupa_empresarial/ediciones_online/alta_direccion.pdf)
- Cabrera, M. K. y 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.
- Castell, M. (2001). *La galaxia internet*. España: Areté
- Corona, J. (2005). *Manual de la empresa familiar*. Madrid, España: Ediciones Deusto.
- Cromie S., Stephenson B. y Monteith D. (1995). The Management of Family Firms: An Empirical Investigation. *International Small Business Journal*, 13 (4), 11-34.
- Cromie S., Dunn B., Sproull A. y Chalmers D. (2001). Small Firms with a Family Focus in the Scottish Highlands and Islands. *The Irish Journal of Management*, 22 (2), 45- 66.
- Dodero, S. (2002). El secreto de las empresas familiares exitosas. Buenos Aires, Argentina: Editorial El Ateneo.
- Dodero, S. (2008). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Buenos Aires, Argentina: Editorial El Ateneo.
- Donnelly (1964). The Family Business. *Harvard Business Review*, 42 (2), 93 - 105.
- Dyer, W. G. Jr. (1989). Integrando la gestión profesional en la empresa de propiedad familiar. *Family Business Review*, 2 (3), 221-235.
- Gallo, M., y Vilaseca, A. (1998). Financial Perspectives on Structure, Conduct, and Performance in the Family Firm: An Empirical Study. *Family Business Review*, 11(1), 35-48.
- Gersick, K.; Davis, J.; McCollom, M.; y Lansberg, I. (1997). *Empresas familiares: Generación a generación*. México D.F., México: Editorial Mc GraW Hill.
- Ginebra, J. (2005). *Las empresas familiares. Su dirección y su continuidad*. México D.F., México: Panorama Editorial S.A.
- Gómez – Betancourt, G. (2006). *¿Son iguales todas las empresas familiares?. Caminos por recorrer*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Hernández, F., L. (2009). *Construcción teórica de la profesionalización empresarial en organizaciones familiares. Cadenas de hipermercados y supermercados familiares en Venezuela*. (Tesis Doctoral). Universidad del Zulia. Facultad de Humanidades y Educación: Maracaibo, Venezuela.
- Hernández, L., Portillo, R., Romero, J. y Hernández, A. (2014). Diseños organizacionales y profesionalización empresarial en hipermercados y supermercados familiares en Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales*, 20 (2), 318 – 335.
- Hernández, L., Portillo, R., Romero, J. y Hernández, A. (2015). Gobierno corporativo y profesionalización empresarial en hipermercados y supermercados familiares en Venezuela. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20 (69), 116 – 135.
- Jiménez, A. I. y Martínez, M. P. (2006). La influencia de las TIC en la distribución comercial: Implicaciones estratégicas para la gestión promocional minorista. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación*, (7). Recuperado de [www.oei.es/revistactsi/numero7/articulo08.htm](http://www.oei.es/revistactsi/numero7/articulo08.htm)
- Lansberg, I. (2000). Governance as a Competitive Advantage. GEEF Congress: The Paris Conference of the European Owner - Managed and Family Business Group. Paris. June 7-9.
- León – Guerrero, A.; McCann, J. y Haley Jr. J. (1998). A Study of Practice Utilization in Family Businesses. *Family Business Review*, 11 (2), 107-120.
- Levinson. (1971). Conflicts that Plague the Family Business. *Harvard Business Review*, 49 (2), 90 – 98.
- Monreal, J. y Sánchez, G. (coord.). (2012). *El éxito de la empresa familiar. La relación entre negocio y familia*. España: Editorial Aranzadi, S.A.
- Moreno – Gómez, J. I., Gómez - Betancourt, G., & Ramirez, J. B. (2016). Board of director in the family business and its impact on socioemotional wealth. *Espacios*, 37 (08), 6.
- North, D. (1993). Instituciones, cambio institucional y desempeño económico. México: Fondo de Cultura Económico, S.A.



- Ortega, J. A. (2000). Estrategia y organización ante las nuevas tecnologías de información y telecomunicaciones. *Harvard Deusto Business Review*, (94), 94 – 102.
- República Bolivariana de Venezuela. (2008). *Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social*. Gaceta Oficial N° 5.890 Extraordinario. 31 de Julio. Caracas. Venezuela.
- Rubio Bañón, A. y Aragón Sánchez, A. (2002). *Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la Pyme*. Presentado en XVI Congreso Nacional Anual y XII Hispano Francés de Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa (AEDEM). Alicante, España.
- Schwartz, M. A., Barnes L. B. (1991). Consejos con externos y empresas familiares: otra perspectiva. *Family Business Review*, 4 (3), 269-285.
- Stern, L.W; El – Ansary, A.I.; Coughlan, A.T.; y Cruz, I. (1999). *Canales de Comercialización*. Madrid, España: Prentice Hall.
- Tadeo Basco, R. (2005). *Comportamiento en la dirección y gobierno de la empresa familiar: Análisis empírico de la profesionalización como garantía de continuidad*. (Tesis Doctoral). Universidad Complutense de Madrid: España.
- Vilaseca, J. y Torrent, J. (2004). *Principis d'Economia del Coneixement*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Ward, J. (1994). *Como desarrollar la empresa familiar. Planificación estratégica de crecimiento, rentabilidad y liderazgo familiar duraderos*. Buenos Aires, Argentina: Editorial el Ateneo.
- Ward, J. y Handy, J. (1988). A survey of board practice. *Family Business Review*, 1 (3), 289 – 308.
- Whisler, T. (1988). The role of the board in the threshold firm. *Family Business Review*, 1 (3), 309-321.

1. Doctora en Ciencias Humanas. Magíster en Gerencia de Empresas – Mención Financiera. Magíster en Economía – Mención Macroeconomía y Política Económica. Economista. Docente – Investigadora Emérita de la Universidad del Zulia (Venezuela). Docente – Investigadora Tiempo Completo en la Universidad de la Costa (Colombia). Programa Administración de Empresas. Grupo de Investigación Administración Social (GRIAS). e-mail: lhernand31@cuc.edu.co
2. Magíster en Gerencia de Empresas – Mención Financiera. Estudiante del Doctorado en Economía en LUZ. Especialista en Planificación. Economista. . Docente – Investigador Emérito de la Universidad del Zulia (LUZ) (Venezuela), Docente – Investigador Tiempo Completo en la Universidad de la Costa (Colombia). Programa Administración de Empresas. Grupo de Investigación en Contabilidad, Administración y Economía (GICADE). e-mail: rportill3@cuc.edu.co
3. Magíster en Gerencia de Empresas - Mención Financiera. Economista. Docente – Investigadora Tiempo Completo, Auxiliar. Universidad de la Costa (Colombia). Programa Contaduría Pública. Grupo de Investigación en Contabilidad, Administración y Economía (GICADE). e-mail: ahernand48@cuc.edu.co
4. Doctora en Ciencias Humanas. Magíster en Gerencia de Empresas – Mención Financiera. Economista. Docente – Investigadora adscrita al Instituto de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia (LUZ). e – mail: jennyfrb@yahoo.com
5. La empresa familiar es aquella organización en donde la totalidad o la mayoría de las acciones está en manos de una familia o asociación de familias; los miembros de la familia participan de un modo activo en la gestión de la empresa asumiendo puestos de diversa responsabilidad; y en donde se ha producido, se están 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 (Cabrera y García, 1999).
6. Directorio de la ANSA para julio de 2008.
7. Proponen el Modelo Evolutivo Tridimensional, el cual surge de incorporar la variable tiempo al “Modelo de los tres círculos” (empresa – familia – propiedad). En cada una de las etapas de crecimiento de la empresa familiar se conjuga una serie de planes y estructuras que varían para cada sistema: 1) con relación a la **propiedad**, las juntas de accionistas y los consejos de administración, 2) con relación a la **familia**, el consejo de familia y el plan de familia, y 3) con relación al **negocio**, el desarrollo de un plan y una estructura gerencial. En las intersecciones de los círculos se enfatiza el plan de sucesión (entre el sistema propiedad y el sistema familia) y el plan estratégico (entre el sistema propiedad y el sistema negocio).
8. Este modelo amplía el análisis del modelo de los tres círculos (Tagiuri y Davis, 1982. En Gersick et al, 1997), ya que en el área de la empresa el modelo distingue entre la gestión de la empresa, que se refiere especialmente a la dimensión organizativa de la misma; y la empresa como negocio, que se refiere a la perspectiva estratégica de la empresa y a su competitividad en función de sus productos, mercados y recursos; además, se ha incluido una quinta área que es central en todo el proceso de la empresa familiar, que es la sucesión. De allí que este modelo se denomine de “los cinco círculos”: familia, propiedad, gestión, negocio y sucesión.

**Revista Espacios. ISSN 0798 1015**

**Vol. 37 (Nº 38) Año 2016**

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](mailto:webmaster)]