

# EL CÍRCULO NEGOCIO EN LAS EMPRESAS FAMILIARES PERTENECIENTES A LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN IMPRESOS

**Lenny J. Escalona Anzola.**

Doctora por la Universidad de Zaragoza en Estrategia y Análisis de Organizaciones.

Docente de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.

E-Mail: lennyescalona@ucla.edu.ve.

La presente investigación cumplió con el objetivo de determinar las estrategias adoptadas en el círculo negocio en las empresas familiares pertenecientes a los medios de comunicación impresos en Venezuela, motivo por el cual, se indagó sobre los fundamentos teóricos tales como: la familia, la empresa familiar, el círculo negocio planteado bajo el Modelo de los cinco círculos, considerando a su vez, los aspectos relacionados con los medios de comunicación social, así como las disposiciones legales que se vinculan con el sector, partiendo desde la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000). El estudio fue de naturaleza descriptiva con diseño de campo, la muestra estuvo conformada por siete diarios cuya circulación se sitúa en las regiones central y centroccidental del país, afiliados al Bloque de Prensa Venezolano; a quienes se les aplicó un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas, con el fin de medir la variable en estudio. Para el análisis y discusión de los datos se utilizó la estadística descriptiva desarrollando cuadros, con el fin de cumplir el objetivo. Entre las conclusiones más relevantes se señalan la realidad que viven estas organizaciones las cuales coinciden con determinadas características que presenta el Modelo como lo es el énfasis en la producción y no en la innovación y la investigación, siendo esto una debilidad. Como fortalezas se mencionan el trabajo en equipo, la incorporación de profesionales externos, la prioridad cliente/ servicio y la rápida incorporación de nuevas tecnologías.

**Palabras claves:** Empresa Familiar, Modelo de los Cinco Círculos, Círculo Negocio, Medios de Comunicación.

**Recibido:** 23 - 07 - 2009

**Aceptado:** 25 - 09 - 2009

## Summary

This research complied with in order to determine the strategies adopted in the business circle in family businesses belonging to the print media in Venezuela, why, we have researched the theoretical foundations such as the family, the family business. The business circle model proposed under the five circles, considering in turn, issues related to social media and the laws that relate to the sector, starting from the Constitution of the Bolivarian Republic of Venezuela (2000). The study was descriptive in nature with field design, the sample consisted of seven newspapers whose circulation is located in the central-central regions of the country, members of the Venezuelan Press Bloc, who answered a questionnaire with open and closed. In order to measure the variable under study. For analysis and discussion of the data descriptive statistics were used to develop tables to meet the target. Among the most relevant findings point to the reality experienced by these organizations which coincide with certain characteristics that present the model as is the emphasis on production rather than innovation and research, this being a weakness. As mentioned strengths teamwork, the incorporation of outside professionals, the priority client / service and the rapid incorporation of new technologies.

**Key words:** Family Business Model of the Five Circles, Circle Business, Media.

## BUSINESS CIRCLE IN THE FAMILY BUSINESS BELONGING TO PRINT MEDIA

**Lenny J. Escalona Anzola.**

Doctorate from the University of Zaragoza in Strategy and Analysis of Organizations..  
University Centroccidental Lisandro Alvarado Teaching.  
E-Mail: lennyescalona@ucla.edu.ve.

## 1. INTRODUCCIÓN

Los orígenes de la familia, según la Biblia en la versión Reina - Valera (2001), se remontan a los inicios de la fundación del mundo; a esa primera pareja, Adán y Eva, a quienes se les dio la orden de “fructificad y multiplicaos”.(p.1). A través de la multiplicación de la primera pareja se origina la familia compuesta por padre, madre e hijos. Para dar cumplimiento a la fructificación, esa pareja debía trabajar en conjunto en la recolección de la cosecha para así asegurarse la alimentación y el sostén.

Desde esos tiempos hasta hoy, la familia ha sido un pilar fundamental en el desarrollo de los pueblos. Se ha definido como la célula de la sociedad y diversas disciplinas se han encargado de su definición y de su estudio. Es importante acotar que el Estado a través de instrumentos legales ha garantizado la seguridad jurídica de la familia y de cada uno de sus miembros.

Desde el punto de vista de las ciencias sociales, la familia puede definirse como un grupo social básico creado por vínculos de parentesco o matrimonio presente en todas las sociedades. Según Ibarra Ramos (2000), citando a Murdock, una familia es, “un grupo social caracterizado por residencia comunitaria, cooperación económica y reproducción. Incluye adultos de ambos sexos...también a uno o más niños, propios o adoptados” (p.62). Idealmente, la familia proporciona a sus miembros protección, compañía, seguridad y socialización.

Se considera una empresa familiar, a la organización cuyo capital y dirección están a cargo de un núcleo familiar, o en alguno de los casos, la mayoría de las acciones le pertenecen, razón por la cual, mantienen el control de la misma. Éstas representan un importante sector de la economía mundial, indicándose que, según Amat Salas (2004), “estudios realizados en Europa, Estados Unidos y América Latina señalan que las empresas familiares llegan a suponer entre el 70 y el 90% del total de las empresas de un país” (p.17)

Apoiando la opinión de Amat, una estadística aportada por Belausteguigoitia Rius (2004) señalan que en los Estados Unidos las empresas familiares generan cerca del 50 por ciento del Producto Interno Bruto y que en América Latina nueve de cada 10 empresas son familiares.

En la actualidad la empresa familiar tiene una gran importancia económica, tanto por la cantidad de organizaciones que funcionan bajo esta figura, así como por los recursos que ésta genera, no sólo para el grupo familiar sino para el país donde vive y se desarrolla, sin dejar a un lado su relevancia en lo que respecta a la generación de empleo.

Por otra parte, los medios de comunicación son organizaciones con características muy particulares, sin embargo, al igual que otras organizaciones privadas, buscan alcanzar un beneficio en el ejercicio económico y, en los últimos años, han adquirido una gran relevancia en la vida diaria del país. El sector de los medios de comunicación en Venezuela se aborda de manera específica en este estudio, ya que mucho de ellos, en las diversas modalidades de prensa, radio y televisión, son empresas familiares.

El objetivo general del presente estudio es determinar las estrategias adoptadas en el círculo negocio en las empresas familiares pertenecientes a los medios de comunicación impresos en Venezuela.

En cuanto a la metodología, el trabajo estuvo orientado dentro de la modalidad de una investigación de naturaleza descriptiva con un diseño de campo, el cual se enmarcó en la búsqueda de los datos y de la información directamente en las empresas familiares objeto del estudio.

En tal sentido, considerando las características de las empresas familiares de los medios de comunicación impresos en Venezuela, cuya dirección y patrimonio se encuentran en manos de familias, adscritas al Bloque de Prensa Venezolano, se comenzó a identificar y a destacar a aquellas organizaciones que cumplían con

esta condición, determinando que las mismas ascienden a 20 en todo el territorio nacional.

Para los fines del presente estudio, la muestra estuvo conformada por los medios impresos ubicados en la región central y centroccidental del país, específicamente, en la capital de los estados Lara, Yaracuy, Carabobo, Aragua, y Falcón, así como en la ciudad de Araure del estado Portuguesa, en virtud de que en la capital de este último territorio, así como en el estado Cojedes, no existen diarios que posean éstas

características, por lo cual la muestra alcanzó un total de siete organizaciones.

Por lo anteriormente señalado, se puede concretar que la muestra seleccionada fue de tipo no probabilística e intencional, ya que se debió escoger sólo aquellos diarios cuya gestión estaban en manos de los grupos familiares, descartando los conformados por múltiples accionistas no familiares, la cual se muestra en el cuadro uno.

**CUADRO Nº 01.  
MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN**

DIARIO	UBICACIÓN
El Periodiquito	Maracay- Estado Aragua
El Carabobeño	Valencia- Estado Carabobo
Yaracuy al Día	San Felipe- Estado Yaracuy
El Impulso	Barquisimeto- Estado Lara
El Informador	Barquisimeto- Estado Lara
La Mañana	Coro- Estado Falcón
El Regional	Araure- Estado Portuguesa

**Fuente:** Elaboración propia. 2009. Basado en el BPV.

## 2. MODELO DE LOS CINCO CÍRCULOS

Para el desarrollo de la presente investigación, se establecieron como antecedentes los estudios desarrollados en España por Fernández y Nieto (2005), Fernández Pérez (2003), Diéguez (2001), Cabrera Suárez y García Falcón (2000); así como los realizados en el país por Candal Azuaje (2003), Dávila (2003) y Chirinos y otros (2003).

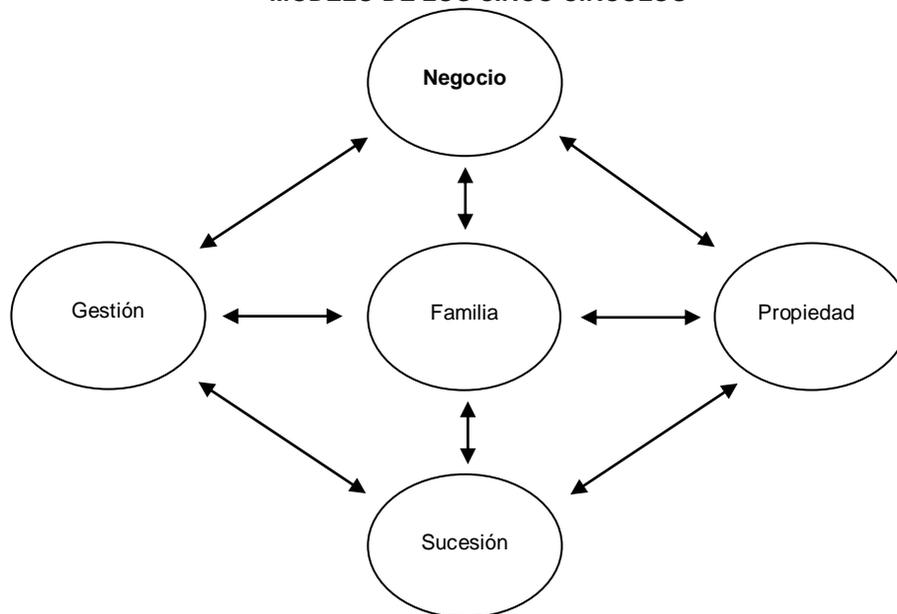
La literatura señala como basamento o punto de partida del modelo de los cinco círculos, al modelo de los tres círculos propuesto por John Davis y Renate Tagiuri (1.982), el cual plantea el estudio de las empresas familiares bajo tres ámbitos, denominados círculos, como lo son la familia, la propiedad y la empresa.

Posteriormente, a través de estudios desarrollados por medio de la aplicación de éste modelo en esas organizaciones, Ward y Lansberg (1.988) amplían la propuesta de Davis y Tagiuri, originando una subdivisión en el área de la empresa, diferenciando entre la gestión, como la organización de la misma, y el negocio, como la estrategia y competitividad, esta última incluye aspectos referentes a la innovación y a la tecnología. Por otra parte, incluyen una quinta área de estudio representado en la sucesión.

Por lo anteriormente expuesto, se puede concretar que el modelo de los cinco círculos nace como una ampliación del modelo de los tres círculos, desarrollado originalmente por Davis y Tagiuri, y el cual se compone por cinco áreas de estudio en las empresas familiares, como lo son: la familia, la propiedad, el negocio, la gestión, y la sucesión.

A continuación se presenta el gráfico número uno, el cual muestra el modelo de los cinco círculos, según Amat Salas (2004).

**GRÁFICO Nº 01.  
MODELO DE LOS CINCO CÍRCULOS**



**Fuente:** Amat Salas. 2004.

Se ha determinado que unos de los principales problemas de la empresa familiar es su baja competitividad. Estudios realizados en España han concluido que la estrategia de la empresa familiar española se basa en una centrada adaptación de productos, limitada innovación, con poca proactividad en sus procesos operativos y una incorporación lenta de las nuevas tecnologías. Su visión tiende a centrarse a un mercado local y nacional lo cual incide a un letargo en los aspectos de innovación, tanto en materia de productos como de tecnología, lo cual las hace poco competitivas y lentas en evolución y crecimiento.

Se plantea que la condición de escasa innovación pudiese incrementarse tras los cambios que pudiesen originarse con la sucesión, ya que las nuevas generaciones agregarían valor empresarial a través del financiamiento de la innovación, el fortalecimiento y las nuevas prácticas que inducirían al conocimiento científico, así como por la incorporación de nuevas tecnologías a las organizaciones. La innovación no sólo es el uso de una avanzada tecnología, sino que es un cambio de actitud y mentalidad de los empresarios para transformar y mejorar la tecnología y los productos ya existentes, a través de nuevas prácticas operativas y organizacionales a través de la generación de un nuevo conocimiento.

Sin embargo, Amat Salas (2004) indica que, según sus estudios, la empresa familiar puede ser tan efectiva como las no familiares, considerando su mayor margen de ventas, la creación de empleos, la apertura al comercio exterior, el menor coste laboral, la mayor eficiencia tecnológica, la inversión realizada en investigación y desarrollo, y los avances alcanzados por la internacionalización; la apertura mental a nuevos retos, y su adaptación a situaciones no estructuradas; acotando que son “casos no generalizables a todas las empresas familiares en su conjunto”. (p. 56).

Entre otros aspectos importantes de resaltar en la mayoría de las empresas familiares es lo referente al mercado. Se ha concluido que el mismo es de carácter local o nacional, con limitadas operaciones internacionales, cuyo propósito es el resultado a corto plazo, orientada a la producción y no a la investigación e innovación.



**Fuente:** Elaboración propia, basado en Amat Salas. 2004.

### 3. MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Culminado los aspectos relacionados con el círculo negocios del modelo de los cinco círculos, se desarrollaron tópicos relacionados con los medios de comunicación. Al respecto, Giménez y Hernández (1988) citando a Janowitz, reseñan que:

“Los medios de comunicación masiva comprenden las instituciones y técnicas mediante las cuales grupos especializados emplean recursos tecnológicos (prensa, radio, cine y televisión) para difundir contenidos

En este mismo orden de ideas, la estructura organizativa dificulta una mayor orientación estratégica, motivado a la falta de estudios superiores de sus directivos, a las limitaciones del consejo de administración como órgano que guíe en la elaboración de estrategias, la menor proporción publicidad - ventas, las limitaciones en la investigación de mercados, la poca formalización del proceso estratégico y la resistencia a la incorporación de profesionales externos.

Por último, se menciona las dificultades para el trabajo en equipo y la no-aceptación de que el cliente y el servicio deben ser la prioridad para la empresa.

A continuación se presenta en el gráfico dos un resumen sobre los problemas que afectan al círculo negocios.

#### GRÁFICO Nº 02. PROBLEMAS QUE AFECTAN AL CÍRCULO NEGOCIO

Tendencia al mercado local o nacional  
Metas a corto plazo  
Énfasis en la producción  
Escasa investigación e innovación  
Limitaciones de la estructura organizativa  
Dificultades para el trabajo en equipo  
El cliente y el servicio no son prioridad

simbólicos en el seno de un público numeroso, heterogéneo y disperso”. (p. 30).

Por otra parte, en cuanto a las dificultades que a nivel mundial enfrentan los medios de comunicación social en la actualidad, y en el caso específico de la prensa, considerando la opinión emitida por Marcano (2004), se pueden sintetizar las siguientes:

- Los medios como organizaciones también se ven afectados por la crisis producida por la liberalización del comercio mundial, la globalización y el surgimiento veloz de las

nuevas tecnologías de la información, situaciones a las cuales deben adaptarse para permanecer en el mercado comunicacional.

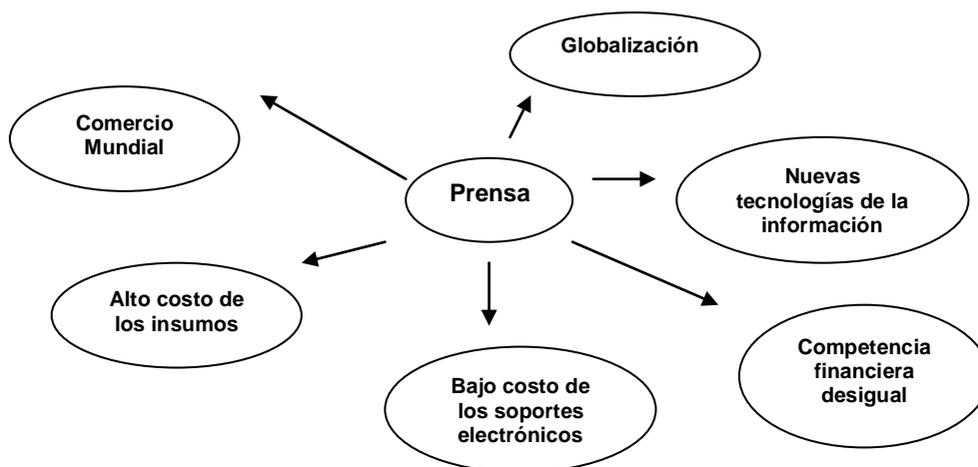
- El alto costo de los insumos y de las maquinarias, específicamente el papel periódico, redundan en el precio del producto final, mientras se abaratan el valor de los soportes electrónicos. El autor anteriormente citado afirma que, "El papel periódico es el segundo rubro más caro, luego de la nómina de los trabajadores, en la producción de un diario". (p. 89).
- Por otra parte, los grandes medios que económicamente pueden afrontar las dificultades financieras y las innovaciones tecnológicas en pos de las exigencia de los lectores, terminan por quebrar o comprar a la competencia, por ser medios pequeños o nuevos en el mercado, formando grandes corporaciones que definen la agenda diaria noticiosa.

dificultades por la cual atraviesan las empresas periodísticas a nivel mundial, situación a la cual no escapa la prensa venezolana.

En la actualidad, la situación de los medios impresos en Venezuela, considerando los aspectos patrimoniales, y según este mismo autor, se pueden concretar en que éstos están constituidos por poderosas familias conformando grupos económicos, entre los que destacan el Capriles, el Núñez - Mata, el De Armas, y Otero; asentados en la ciudad capital, lo cual ha traído como consecuencia es el acaparamiento publicitario, la captura de nuevos mercados, la introducción de maquinarias y tecnología de punta dedicadas a la producción de impresos, y la diversificación de los negocios, tanto en otros medios como en otro sector de la economía; destacándose el crecimiento en número de publicaciones con relación a la década de los noventa.

De lo anteriormente reseñado, se desarrolló el gráfico número tres, en el cual se resaltan las

**GRÁFICO Nº 03.  
DIFICULTADES DE LA PRENSA A NIVEL MUNDIAL**



**Fuente:** Elaboración propia, basada en Marcano. 2004.

#### 4. RECOLECCIÓN Y TRATAMIENTO DE LOS DATOS.

Para recolectar los datos se confeccionó un cuestionario y se aplicó a las empresas familiares seleccionadas como muestra. Para obtener la validez del instrumento se recurrió al juicio de experto y se aplicó el análisis cuantitativo para medir las frecuencias de la variable por cada ítem.

Considerando lo expuesto, para el análisis de los datos se procedió a vaciar los datos aportados por las organizaciones en unas tablas matrices, se aplicó estadística descriptiva calculando la distribución de las frecuencias absolutas para cada categoría e ítem, así como las frecuencias relativas (%), o la media, para algunas respuestas, según la característica a analizar, presentando los resultados en tablas y gráficos, lo cual permitió una mejor visualización de los resultados.

#### 5. RESULTADOS

El 100% de las organizaciones estudiadas correspondieron a empresas familiares que producen y distribuyen diarios impresos, localizadas en las regiones central y centrooccidental del país, requerimientos que condicionó la muestra, cuyas personerías jurídicas se sitúan bajo la figura de compañías anónimas (C. A.) o sociedades anónimas (S.A.).

En tal sentido, todas estas empresas están conformadas por sólo una familia, la cual posee el control gerencial y patrimonial, resaltando que quienes respondieron el instrumento participan activamente en la gestión organizacional, ejerciendo el cargo de presidente, director o gerente general, es decir, se encuentran dentro del nivel estratégico de la misma. En cuanto al número de miembros de la familia que cumplen funciones en las empresas, los mismos van desde uno hasta cuatro, ponderándose una media de 2.71 miembros por cada una de ellas.

En cuanto a los años que tienen de fundadas estas organizaciones, las mismas van desde los 18 años

para la empresa más joven hasta los 102 años para la más antigua, lo cual indica que la investigación abarcó a múltiples diversidad de experiencias alcanzadas por éstas, que atraviesan diversas épocas históricas, tanto para los aspectos económicos, políticos y tecnológicos, a nivel mundial como nacional y regional, las cuales impactaron de manera positiva o negativa a este sector empresarial y comunicacional; estableciéndose una media de vida de 48 años, considerándose las fechas de sus fundaciones; se logró determinar que el número de sucesiones van desde ninguna, pasando por una primera hasta una cuarta, con una media de 1.57 veces por organización.

El número de personal que laboran en las mismas, se puede indicar que van desde 53 hasta 192 personas, diferenciados entre alta gerencia, empleados y obreros, para una media de 85.4 trabajadores, lo cual resalta la importancia que tienen las empresas familiares en materia de generación de empleos para las economías. Estos indicadores destacan que el mayor número de trabajadores se concentran en los empleados cuyo total es de 474; por otra parte, la empresa número uno no realiza una clara diferenciación entre empleados y obreros, concentrando a ambos grupos bajo la figura de empleados, lo cual es positivo desde el punto de vista motivacional para los trabajadores. Igualmente se destaca que la misma posee el mayor número de trabajadores en la alta gerencia con 13 personas. En cuanto al tamaño de la empresa, el 85.7% se ubican dentro de la tipología de medianas organizaciones.

En cuanto a las etapas evolutivas en la cual se encuentran las empresas familiares objeto del estudio, el 14.3% indicó encontrarse en la etapa intermedia, es decir, poseen una estructura organizacional más formal que en la etapa inicial, sus finanzas se encuentran en crecimiento, y existe una diversificación del producto y de los clientes. A su vez, el 57.1% se situaron en la etapa de madurez, pues reconocen poseer una estructura organizacional más desarrollada y detallada, una amplia cartera de clientes, y sus finanzas son prósperas. Por último, el 28.6% de las empresas

familiares se ubicaron en la etapa de consolidación, con una estructura orgánica totalmente implementada, sus productos poseen un total reconocimiento por parte de la sociedad, clientes, lectores y la competencia; sus negocios son rentables, siendo pilares para generar nuevas inversiones. Estas características anteriormente señaladas se relacionan directamente con los años de fundación que tienen estas organizaciones, ya que a mayor tiempo de vida, superior ha sido su evolución.

En lo relacionado con el círculo negocio y las estrategias adoptadas para su fortalecimiento, se mantiene la tendencia de la falta de información de una organización para con estos ítem. En cuanto al mercado de las empresas familiares estudiadas, se pudo determinar que el 71.44% de las empresas poseen un mercado regional, con tan sólo un 14.28% cuyo hábitat es nacional, ya que dicho diario se distribuye en diversos estados, incluso en la capital del país. Lo anteriormente abordado concuerda con la característica que presentan el mercado según el Modelo, el cual resalta lo limitado del mismo, dándose en la mayoría de los casos a lo local o regional, con inexistencia del internacional.

Por otra parte, la gran mayoría de las empresas representada en un 71.44% centran más su atención en la producción que en la innovación e investigación, con una minoría de 14.28% que si se dedica a estos dos últimos aspectos, teniendo esta situación total concordancia con lo expuesto en el Modelo. Así mismo, la opinión se divide en un 42.86% en cuanto a la inversión moderada en publicidad, con otro 42.86% para una inversión baja en publicidad, lo cual se corresponde con el Modelo.

En cuanto a la incorporación a la empresa de profesionales externos de la familia, el 71.44% está totalmente de acuerdo en hacerlo manteniendo una actitud positiva hacia los mismos, frente a un 14.28% que no lo considera necesario; igualmente el 71.44% manifiesta la tendencia de la familia hacia el trabajo en equipo, reconociendo un 14.28% mayor inclinación hacia el trabajo individual; ambas situaciones

detectadas por este estudio se contraponen a lo referenciado en el Modelo.

Considerando al cliente y al servicio como una prioridad para la empresa el 85.72% manifestó tenerlo en cuenta siempre, con escasamente el 14.28% del cual no se obtuvo respuesta, es decir, todas las empresas que manifestaron su opinión se ubican en la categoría de siempre. Se concreta que para las organizaciones del estudio, el cliente y el servicio son una prioridad, a diferencia de lo que señala el Modelo.

Por último, en cuanto a la incorporación de nuevas tecnologías en las empresas familiares estudiadas, se pudo conocer que el 71.44% indican que este proceso es moderado, frente a un 14.28% que señala que este proceso es lento en su organización, con otro 14.28% que no respondió. Considerado el sector de los medios de comunicación estudiado, así como el rápido avance de la tecnología a nivel mundial y sus altos costos, se concreta que las organizaciones investigadas hacen un buen uso de la tecnología, situación que se contraponen a lo referenciado en el Modelo.

Para demostrar el logro del objetivo de la investigación cuyo propósito fue determinar las estrategias adoptadas en el círculo negocio en las empresas familiares pertenecientes a los medios de comunicación impresos en Venezuela, se representa un cuadro comparativo bajo el número dos.

#### **CUADRO Nº 02. ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DEL NEGOCIO**

<b>Estrategias según el Modelo</b>	<b>Evidenciados en las empresas</b>	<b>Positivo</b>	<b>Negativo</b>
Énfasis en la producción y no en innovación e investigación	Sí, en un 71.44%		X
Mercado	Regional en un 71.44%		X

Inversión en publicidad	Moderada en 42.86%		X
Incorporación de profesionales externos	Sí, en un 71.44%	X	
Trabajo en equipo	Sí, en un 71.44%	X	
Prioridad cliente/ servicio	Sí, en un 85.72%	X	
Incorporación de nuevas tecnologías.	Moderado en un 71.44%	X	

**Fuente:** Elaboración propia. 2009.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Tomando en consideración el objetivo del estudio y el análisis de los resultados de la investigación, se concluye que se constató como estrategias que aplican y fortalecen a las empresas familiares de los medios de comunicación impresos en lo que respecta al círculo negocio, la disposición para el trabajo en equipo de los miembros de la familia, la incorporación moderada de tecnologías en la organización aún con la existencia de crisis económica a nivel mundial que afecta a este sector, la participación de profesionales externos a la familia y la prioridad cliente/ servicio, siendo éstos aspectos positivos encontrados en las empresas familiares estudiadas, lo cual se contraponen a lo expresado en el Modelo. Sin embargo, se evidencian tendencias y comportamientos negativos tales como el énfasis en la producción y no en la investigación e innovación, la existencia de un mercado regional y una inversión moderada en publicidad, aspectos que se relacionan directamente con lo planteado en el Modelo, lo cual se traduce en debilidades que posee el círculo negocios de estas empresas.

Por lo expresado anteriormente se recomienda resaltar las ventajas existentes y determinar estrategias para mejorar los aspectos negativos como una mayor disposición hacia la investigación e innovación a fin de crear productos propios, la ampliación del mercado a otras regiones, una mayor inversión en publicidad que

permita ampliar el mercado, la descentralización en la toma de decisiones, la ampliación y la formalización del sistema de control en todos los niveles y sectores de la organización y el desarrollo de políticas hacia el talento humano que incluya a los familiares.

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Aguirre, Jesús María. (1998). **La estructuración de la identidad profesional del comunicador social en Venezuela.** Colección Ayakua N° 8. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- Amat Salas, Joan María. (2004). **La Continuidad de la Empresa Familiar.** 2a ed. Gestión 2.000. Barcelona.
- Andersen, Arthur. (1999). **Diccionario de Economía y Negocio.** Editorial Esparsa Siglo XXI. Madrid.
- Belausteguigoitia Rius, Imanol. (2004). **Empresas Familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación.** McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.
- Biagi, Shirley. (1999). **Impacto de los medios.** 4<sup>ta</sup> ed. International Thomson Editores. México.
- Bork, David, Dennis Jaffe, Sam Lane, Leslie Dashew Y Quentin Heisler. (1997). **Como trabajar con la empresa familiar. Guía para el asesor profesional.** Ediciones Granica. Barcelona.
- Cabrera Suárez, María Katuska Y Juan Manuel García Falcón. (2000). **Planteamiento multinivel para el estudio del proceso de sucesión en la empresa familiar.** Cuadernos de economía y dirección de empresas. Civitas. N° 06. Mayo- Agosto.
- Candal Azuaje, Carmen Amparo. (2003). **La empresa familiar desde un punto de vista estratégico.** Disponible en [www.ilustrada.com/publicaciones/epyzvklufikfjqQce/html](http://www.ilustrada.com/publicaciones/epyzvklufikfjqQce/html). (Consulta 19-09-2005).

- Chiavenato, Idalberto. (1999). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. 5ª ed. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Santafé de Bogotá.
- Chirinos, Yetzenia, Orly González, Luis Granados, Yelitza Pérez Y Zaida Tovar. (2003). **Influencia de las políticas públicas en las microempresas y empresas familiares en relación al ordenamiento jurídico venezolano en el período de 1999 a 2002 dentro de la distribución político territorial**. Trabajo de Grado. Decanato de Administración y Contaduría. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.
- Dávila, Elizabeth. (2003). **La empresa familiar**. Disponible en [www.dinero.com.ve/188/portada/pioneros.html](http://www.dinero.com.ve/188/portada/pioneros.html). (Consulta 19-09-2005).
- Diéguez, María José. (2001). **La internacionalización de la empresa familiar gallega: Un estudio de caso: La internacionalización de INDITEX**. Dirección Regional de Comercio de Galicia. Vigo. Centro de Información y Documentación ICES. España.
- Dragnic, Olga. **Diccionario de Comunicación Social**. 2ª ed. Editorial Panapo de Venezuela, C.A. Caracas.
- Fernández Pérez, Paloma. (2003). **Reinstalando la empresa familiar en la economía y la historia económica. Una aproximación a debates teóricos recientes**. Revistas CEDE. Minerva Ediciones Nº 17. Trimestre Octubre-Diciembre.
- Fernández, Zulima Y María Jesús Nieto. (2005). **La estrategia de internacionalización de la pequeña empresa familiar**. Revista CEDE. Minerva Ediciones. Nº 22. Trimestre Enero-Marzo.
- Giménez Saldivia, Lulú Y Angela Hernández Algara. (1988). **Estructura de los medios de difusión en Venezuela**. Universidad Católica Andrés Bello. Editorial Signo Contemporáneo. Caracas.
- Gutierrez De Nieto, Libertad. (2004). **Las empresas familiares en un contexto de globalización, medios de comunicación social impresos del estado Lara. Caso: El Informador**. Trabajo de Ascenso. Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado". Decanato de Administración y Contaduría. Barquisimeto (Venezuela).
- Hernández, Roberto, Carlos Fernández Y Pilar Baptista. (2006). **Metodología de la Investigación**. 4ª ed. Editorial Mc Graw – Hill Interamericana de México. México.
- Hurtado De Barrera, Jacqueline. (2000). **Metodología de la Investigación**. 3ª ed. Editorial Fundación SYPAL. Caracas.
- Ibarra Ramos, Ramón. (2000). **Empresa-Familia. Una relación constructiva**. Editorial Trillas. México.
- Lozano Posso, Melquisedec. **La empresa familiar: Factores contemporáneos y su influencia en la gestión**. Universidad ICESI. Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial. XII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial. Cali.
- Marcano, Rubén. (2004). **Los medios: camino al precipicio. Internet rompe los moldes de la comunicación**. Ediciones Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU). Caracas.
- Neubauer, Fred Y Alden Lank. (2003). **La empresa familiar. Cómo dirigirla para que perdure**. Ediciones Deusto S.A. Bilbao.
- Real Academia De La Lengua Española. **Diccionario**. Disponible en [www.rae.es](http://www.rae.es). (Consulta 02-05-2006).
- Reina – Valera. (2001). **Santa Biblia**. Sociedades Bíblicas Unidas. Corea.

República Bolivariana De Venezuela. (2000). **Constitución.** Gaceta Oficial N° 5.453 Extraordinaria. Editores-Distribuidores DISCOLAR, S.A. Caracas.

Ruiz Bolívar, Carlos. (2002). **Instrumentos de investigación educativa. Procedimientos para su diseño y validación.** 2<sup>da</sup> edición. CIDEG. Barquisimeto.

Sabino, Carlos. (2000). **El proceso de investigación. Una introducción teórica-práctica.** Editorial Panapo de Venezuela, C.A. Caracas.

Saldaña Rodríguez, Mauricio. (2000). **Administración de la empresa familiar. Cinco errores críticos y como evitarlos.** Grupo Editorial Iberoamérica S.A. de C.V. México.

Sociedad Interamericana De Prensa. (2005). **Miembros Afiliados.** Disponible en [www.sipiapa.org./miembros.html](http://www.sipiapa.org./miembros.html). (Consulta 19-09-2005).

Sojo Bianco, Raúl. (2004). **Apuntes de derecho de familia y sucesiones.** 14<sup>ta</sup> edición. Ediciones Mobil-libros. Caracas.

Suárez Suárez, Andrés. (1992). **Diccionario de Economía y Administración.** Editorial Mc Graw - Hill/ Interamericana de España. Madrid.

Tamayo Y Tamayo, Mario. (2001). **El proceso de la investigación científica.** Editorial Limusa,.S.A. México.

Thielen, Jesús Y Lida De Thielen. (2000). **Introducción a la Teoría Administrativa.** 3<sup>a</sup> ed. Alfa Impresores. Valencia Venezuela.

Wimmer, Roger D. Y Joseph R. Dominick. (2001). **Introducción a la investigación de medios masivos de comunicación.** 6<sup>ta</sup> ed. International Thomson Editores. México.