

## Tecnología, innovación y digitalización durante la COVID-19. Claves para la permanencia de las empresas familiares en ciudades del interior de Venezuela

Technology, innovation, and digitalization during COVID-19. Keys to the permanence of family businesses in cities in the interior of Venezuela

María Auxiliadora Briceño Barrios; José Daniel Anido Rivas

Universidad de los Andes-ULA Venezuela  
mbricenobarrios@gmail.com; anidoriv@ula.ve

---

**Resumen.** Junto con la creciente importancia social y económica dado su número y contribuciones al empleo y al PIB, las empresas familiares (EF) son claves para fortalecer los vínculos entre los distintos actores en las localidades y espacios urbanos en las que se insertan. El objetivo fue describir y analizar las decisiones de las empresas familiares (EF) de Mérida (Venezuela) respecto a la incorporación de herramientas tecnológicas, digitalización y/o innovaciones para continuar operando antes y después del confinamiento por COVID-19. En la primera fase se estudió el comportamiento prepandemia, mediante una muestra de 237 empresas (176 familiares) en los principales municipios urbanos del estado Mérida (Venezuela). En la segunda se hizo un seguimiento a un subconjunto de estas EF (n=54), para constatar si adoptaron y/o incrementaron tales herramientas para continuar operando. Las EF merideñas se focalizaron casi exclusivamente en tecnologías y herramientas digitales vinculadas a medios de pago, con escasa o nula aplicación a procesos de producción/prestación de servicios, en un entorno adverso con servicios públicos e institucionalidad limitados y crisis socioeconómica generalizada.

**Abstract.** Along with the growing social and economic importance because of their number and contribution to employment and GDP, family businesses (FE) have also been key to strengthening the links between the different actors in the localities and urban spaces in which they operate. The article explores the decisions made by family businesses in Mérida (Venezuela) with regard to their use of technology, innovation, and digital tools to survive prior to and after the pandemic. In phase I, the major actions adopted before the pandemic were studied, by using a sample of 237 companies (176 FB), in the main urban municipalities of Merida state (Venezuela). In Phase II, we tracked a subset of these (54 FB) to verify whether they adopted and/or increased such tools to continue operating. Merida's FB focused almost exclusively on digital technologies and tools linked to payment means, with scarce or no application to production/service provision processes, in an increasingly adverse environment with limited public services and institutions and a generalized socioeconomic crisis.

**Palabras clave.** Tecnología innovación y digitalización; empresas familiares; Venezuela; COVID-19.

**Keywords.** Technology, innovation, and digitalization; family businesses; Venezuela; COVID-19.

**Formato de citación.** Briceño B. María Auxiliadora y Anido R. José Daniel (2024). Tecnología, innovación y digitalización durante la COVID-19. Claves para la permanencia de las empresas familiares en ciudades del interior de Venezuela. URBS. Revista de Estudios Urbanos y Ciencias Sociales, 14(2), 161-187.

**Recibido:** 26/05/2023; **aceptado:** 16/11/2024; **publicado:** 30/11/2024  
**Edición:** Ciudad de México, 2024, Universidad Autónoma de Metropolitana

---

### Introducción

El desarrollo en las regiones es impulsado por diversas fuerzas, en particular la organización flexible de la producción, la difusión de innovaciones y conocimiento, los cambios y adaptaciones de las instituciones y el desarrollo urbano del territorio (Vázquez Barquero, 2005); esto es, existe una combinación de factores asociados con las condiciones locales y procesos sociales que deben converger para promoverlo y dinamizarlo. Los enfoques del desarrollo autóctono en las localidades y regiones priorizan la creación y expansión de las empresas existentes, especialmente las micro, pequeñas y medianas (Pike, Rodríguez-Pose y Tomaney, 2006), que son predominantemente de propiedad familiar -como ocurre en América Latina y la Unión Europea- (ADEFAM 2020). Las empresas familiares (EF) son particularmente importantes para el desarrollo económico regional porque suelen contar con redes (sociales) sólidas en las regiones donde operan, tienen una visión de largo plazo al tomar sus decisiones y son influenciadas por la lógica comunitaria de su entorno (Stough, Welter, Block, Wennberg y Basco, 2015). Además, las EF son uno de los diversos actores económicos presentes en los espacios urbanos y periurbanos, cuyos miembros muchas veces provienen de los sectores populares o del mismo barrio (Beauf, 2012).

Por otro lado, la digitalización o transformación digital se entiende como un cambio significativo en la forma de hacer negocios, basada en datos (Glotko et al., 2020), en la invención e implementación de tecnologías digitales (Soluk, Miroschnyenko, Kammerlander y De Massis, 2021). Es un proceso organizacional de mejora continua, a través de cambios significativos en los que las tecnologías de la información y comunicación (TIC), la computación y la conectividad juegan un papel clave en su reestructuración (García et al., 2022). Por su parte, la economía digital es considerada como un entorno que incluye una combinación de infraestructura digital y una diversificación innovadora de las TIC para hacer negocios (Chernyakov y Chernyakova, 2018). Y aunque implica algunos efectos mensurables sobre productividad y eficiencia, se trata más bien de nuevas actividades y productos, con proliferación del uso de Internet, de nuevos niveles y formas de conectividad entre múltiples ideas y actores heterogéneos (Carlsson, 2004). Así, las tecnologías digitales/virtuales constituyen actualmente la base para las interacciones sociales de las organizaciones y la construcción de comunidades (Baptista, Stein, Klein, Watson-Manheimd y Lee, 2020), así como para mejorar sus productos y operaciones (Boehm y Smith, 2021). Permiten igualmente cambios en la forma de estructurar y organizar sus actividades internamente y en cómo lograr la fluidez y las rutinas requeridas en entornos digitales (Volberda Khanagha, Baden-Fuller, Mihalache y Birkinshaw, 2021). También posibilitan la construcción de relaciones cercanas con *stakeholders* clave en su ecosistema empresarial y facilitan el acceso a conocimientos que guían sus respuestas frente al entorno, en particular en empresas en declive (Wang y Bai, 2021).

La mayoría de las empresas del mundo son familiares (Maloni, Hiatt y Astrachan, 2017). En las últimas décadas este tipo de negocios tienden a aumentar tanto en número como en importancia social y económica, representando aproximadamente 2/3 del total de empresas y siendo responsables de entre 50-80% del empleo y alrededor del 70% del PIB anual a nivel mundial (Family Firm Institute, 2017). No obstante, algunas EF están enfrentando dificultades para continuar en un entorno cada vez más adverso y explosivamente cambiante, particularmente como resultado de la COVID-19 y sus consecuencias. Estas se tradujeron a nivel mundial en importantes e inesperados retos para los negocios en general (Pereira, Veloso, Durão y Moreira, 2022), pero también en un nuevo tipo de desafío para las EF en particular (Block y Ulrich, 2022). Más que imponer nuevos patrones, la pandemia aceleró una serie de cambios que ya habían comenzado en la economía mundial (Contractor, 2022). Su irrupción y su rápida propagación (Untaru y Han, 2021) han tenido efectos significativos sobre las economías mundiales (Fernandes, 2020; Untaru y Han, 2020) y sobre el medio ambiente (Bai, Quayson y Sarkis, 2021).

Aunque sus efectos fueron diferenciados sobre regiones y países, sobre industrias y empresas (Juergensen, Guimón y Rajneesh, 2020), cifras reportadas a nivel mundial denotan que los costes humanitarios y económicos fueron aún más severos en economías con amplios sectores informales (WB-IBRD, 2021), como ocurre en Venezuela. Grosso modo, las consecuencias de la pandemia fueron una fuerte caída de la demanda/consumo privado (Muellbauer, 2020), con cierre o reducción de jornadas en ingentes procesos generadores de bienes finales e insumos intermedios, afectando a su vez la distribución y disponibilidad de productos (Bai et al., 2021). Del lado de la oferta tuvo efectos más severos sobre las empresas de pequeña dimensión –especialmente en países en desarrollo–, que enfrentaron problemas logísticos debidos a la interrupción del transporte y escasez de mano de obra (Juergensen et al., 2020), paradas de producción, escasez de insumos y cierres de fronteras (Le Breton-Miller y Miller, 2022). Esto se debió principalmente al uso limitado de las tecnologías digitales (Bai et al., 2021) y a limitaciones de tiempo y de recursos (Markovic et al., 2021); en particular, de tipo financiero y de gestión (Bartik et al., 2020; Juergensen et al., 2020).

En el caso específico de las EF, tras la COVID-19 muchas de ellas experimentaron un descenso inicial de sus ingresos (KPMG, 2021) e impactos negativos sobre sus actividades (Credit Suisse, 2020). No obstante, algunas evidencias tempranas (*e.g.*, Kraus et al., 2020) revelaron que las EF pertenecientes a todas las

industrias y tamaños adaptaron sus modelos comerciales a las condiciones ambientales cambiantes en períodos cortos, observándose también mayor solidaridad y cohesión dentro de la empresa y una tentativa de digitalización. De hecho, ya antes de la pandemia se señalaba que los grandes retos para estos negocios serían la innovación, la digitalización y la competencia internacional (PwC, 2018). En este entorno cada vez más competitivo, globalizado y que cambia continuamente, una corriente de la literatura enfatiza en la necesidad innovar y asumir riesgos para fomentar la competitividad de la EF (Miller y Le Breton-Miller, 2022), frente a otra que enfatiza en la necesidad de asegurar la estabilidad y continuidad a los miembros de la familia mediante decisiones conservadoras (Riviezzo, Garofano, Napolitano y Marino, 2015). A ellas se añade el interés en entender cómo la orientación estratégica puede influir en la supervivencia a largo plazo de las EF y cómo a su vez aquella se ve afectada por las características específicas de este tipo de empresas (Astrachan, 2010). Como señalan König, Kammerlander y Enders (2013), la influencia familiar reduce la agresividad y flexibilidad de adopción de determinadas estrategias.

Sin embargo, al revisar el desempeño post-pandemia de las EF pareciera que no todas han logrado superar estos desafíos. Particularmente en Venezuela la pandemia vino a agudizar los síntomas de una economía que ya venía en progresivo deterioro, caracterizada por una severa reducción de su tamaño, sobrevaluación del tipo de cambio (Ecoanalítica, 2021), cierre de numerosas empresas y caída de la producción (Fedecámaras, 2020; Rivas, 2021; Consecomercio-Comisión de Economía, 2020), con el consecuente aumento del desempleo. En este escenario –tras examinar sucintamente el contexto de las empresas familiares en Venezuela–, el objetivo central fue describir y analizar, en un estudio de dos fases, el comportamiento de las EF de Mérida en cuanto a la incorporación de herramientas tecnológicas y de digitalización y/o adopción de innovaciones para mantener sus operaciones antes y después de la COVID-19.

## Revisión de la literatura

### *Empresariado y empresas familiares de Venezuela en contexto*

Iniciando el siglo XX en Venezuela no se hablaba de empresas, sino de casas de comercio, firmas comerciales y –más tarde– de compañías (Méndez, 2003). De hecho, con respecto a Latinoamérica la industrialización ocurrió tardíamente (Purroy, 1982). Algunas firmas tradicionales comerciales especializadas en importación y exportación (*e.g.*, Casa Boulton y la Casa Blohm) tuvieron su origen en familias que se establecieron y vincularon al país vía negocios o lazos matrimoniales con familias criollas, en un proceso de “criollización” que posteriormente incorporaría al sector empresarial venezolano (Méndez, 2003). Entre la década de 1920 hasta la II Guerra Mundial –etapa de crecimiento simple– se desarrolló un núcleo industrial en sectores como materiales para la construcción, bebidas de consumo generalizado, energía eléctrica (Purroy, 1982), industria textil y refinación de petróleo (Astorga, 2003). También fue creado el Banco Industrial de Venezuela (año 1937) y hubo financiamiento público para proyectos industriales, a través de la banca privada.

Un hito del desarrollo industrial estaría al comenzar la década de 1940, cuando el petróleo venezolano se transformó en elemento estratégico para los Aliados durante la II Guerra Mundial (Toro, 2003), una oportunidad para desarrollar nuevas empresas y ampliar la capacidad productiva doméstica en manufactura (Astorga, 2003). Entre las décadas de 1940 y 1950 el modelo rentístico permitió promover y estimular al empresariado privado, vía créditos blandos (Toro, 2003). Desde entonces imperó la lógica de subsidio, sin presiones a la empresa privada para ocuparse de la calidad, productividad y competitividad con fines de exportación (Pérez, 1996). No obstante, con el auge petrolero cambiaría la estructura y funcionamiento de los establecimientos industriales y comerciales, comenzando a perfilarse un modelo de

empresa venezolana que predomina aun actualmente. En él incursionaron empresarios nacionales y extranjeros, conformando grupos económicos que conservaron el apellido del grupo familiar para denominar sus empresas, *e.g.* los Vollmer, Mendoza, Boulton, Cisneros, entre otros (Naím, 1989).

En década de 1980 autores como Naím y Piñango (1984, p. 154) destacaron la singularidad de las empresas privadas, caracterizándolas como “(...) jóvenes, poco competidas, enigmáticamente rentables, domésticas (o poco internacionales en su generación de ingresos), muy diversificadas, insuficientemente capitalizadas y por lo tanto significativamente endeudadas”. Se trataba de **empresas “(...) familiares** en su estructura de propiedad y manejo, organizativamente rezagadas, y poco venezolanas en cuanto al origen de su tecnología, equipos y productos” (ídem, p. 171). Tras el “Gran Viraje” iniciado en 1989, con políticas orientadas a mayor apertura económica y menos participación del Estado se promovieron nuevos proyectos de desarrollo, dando prioridad al capital privado nacional y extranjero (Toro, 2003). Este modelo mantuvo plena vigencia durante el período 1989-1999.

Con la llegada al poder del “Socialismo del Siglo XXI” iniciaron profundos cambios institucionales (*e.g.*, nueva constitución, ajustes y promulgación de nuevas leyes), con algunas mejoras en variables como exportaciones petroleras; en particular durante los periodos 2003-2008 y 2012-2014<sup>1</sup> (Gutiérrez, 2021), profundizando la dependencia rentista del modelo económico. Aunque el país había mostrado altas tasas de actividad empresarial temprana, el crecimiento económico siguió atado a las exportaciones petroleras (Vairud y Rodríguez, 2008). La mayoría de los emprendimientos se orienta al consumidor final, comercio y servicios tradicionales, pero escasamente a manufactura y sector primario, industria y servicios no tradicionales basados en innovación, tecnología y conocimiento. Estos negocios –en su mayoría bodegas, ventas de alimentos y víveres, centros de comida rápida, restaurantes, panaderías y heladerías, comercio de ropa y textiles, artículos para el hogar, cibercafé, servicios de telecomunicaciones, peluquerías y centros de estética– agregan escaso valor. Además, el emprendedor venezolano espera recuperar su inversión a muy corto plazo, que es predominantemente poco arriesgada en bienes de capital y concentrada en activos de alta rotación como los inventarios. Por tanto, generan poco valor agregado a mediano y largo plazo (ídem).

En lo concerniente a la legislación y dispositivos de políticas públicas, las EF apenas si se les menciona: en la Constitución Nacional, artículos 301 al 308 (RBV, 2000), el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2001-2007 (MPPPD, 2001) y la Ley de Fomento y Desarrollo de la Economía Popular, artículo 9 (RBV, 2008). En esta última hay una definición de “Unidad Productiva Familiar” en términos de una organización integrada por miembros de una familia que desarrollan proyectos socioproductivos dirigidos a satisfacer las necesidades básicas de sus miembros y de la comunidad. Aunque constituyen un paso hacia el reconocimiento oficial de la empresa familiar venezolana, dichos instrumentos reducen su alcance e importancia a una mera actividad económica de tipo artesanal, muy parecida a la definición del Banco Central de Venezuela al referirse a un Hogar con Actividad Económica (BCV, 2011), como empresas del sector informal no constituidas en sociedad o trabajadores por cuenta propia.

Por otra parte, aún los limitados estudios sobre EF revelan generalidades y especificidades relevantes de este tipo de negocios en Venezuela. Garbi (1985) encontró que en 309 empresas privadas la propiedad se concentraba en menos de 5 accionistas y el poder de decisión estaba en manos de un solo individuo o de un grupo familiar. Vairud y Rodríguez (2005) destacaron que la variable de mejor desempeño en 12 EF estudiadas fue la organización (organigrama, estructura, división de cargos y tareas, objetivos, misión,

---

<sup>1</sup> Desde 2012 la renta petrolera tiende a decrecer exponencialmente, pasando de USD 93.569 millones en 2012 a unos 6.200 en 2020 (Gutiérrez, 2021). Aunque entre 2021 y 2022 hubo algunas mejoras en la capacidad de producción y exportación de crudo, buena parte se exporta a precios por debajo del mercado y/o como pago de deudas.

visión, entre otras), siendo dirigidas por sus propietarios fundadores y no por una junta directiva. Salazar, de Lucía y Aure (2011, *apud* Exaudi Family Business Consulting, 2013), encontraron que 92% de 1.200 empresas de todos los sectores y regiones de Venezuela eran familiares. Análogamente, Romero y Hernández (2014) constataron que 91,5% de las familias propietarias de 106 empresas del país participaban en su gestión, siendo la mayoría (44,3%) de la primera generación. En otro estudio nacional sobre hiper y supermercados, Hernández, Portillo, Hernández y Romero (2016) encontraron que 68,2% de los 22 establecimientos identificados con al menos dos sucursales eran de propiedad familiar.

Otras investigaciones de cobertura regional revelaron que en 22 EF del estado Zulia predominaban las pequeñas y medianas, dedicadas a la industria tradicional e intermedia, con enfoque gerencial casi invariable desde su fundación y baja motivación exportadora debido a factores económicos (inflación, tipo de cambio y tasa impositiva), políticos y sociales (inseguridad jurídica y personal, conflictividad) (Romero, Hernández y Bracho, 2015). Por su parte Ortega, Lujano y López (2015) encontraron que los propietarios y gerentes de 306 empresas EF comerciales y de servicios del municipio Colón (estado Zulia) eran miembros de la misma familia (con estudios secundarios y universitarios y predominio de extranjeros), la mayoría de la primera y segunda generación (97%), con una tendencia a emplear miembros de la misma familia.

#### *Tecnología, innovación y digitalización en EF en Venezuela*

Vieira y Borjas (2012) evidenciaron que, entre otros factores, el emprendimiento y la innovación eran claves para la gestión exitosa de los negocios familiares (en su caso, supermercados). En cuanto a su implementación en la práctica identificaron una gestión “moderna y actual” (p. 67), altamente tecnológica, comportamientos de adaptación e innovación, de renovación y mejoramiento que incluyen la tecnología, con transición desde una gestión familiar a una corporativa. Por su parte, Ortega *et al.* (2015) encontraron que las EF de Colón (estado Zulia) eran poco innovadoras en su desempeño, aunque eran fuente importante de empleo y medios de vida para una parte significativa de la población. Algo similar fue reportado por Romero *et al.* (2015), evidenciando el bajo nivel de innovación organizacional en las empresas del estado Zulia. En el municipio Miranda (estado Zulia), Díaz, Leal y Urdaneta (2018) encontraron que la tecnología empleada por las farmacias estudiadas era rutinaria (homogénea), ya que compiten entre ellas mediante diferenciación de servicios.

Más recientemente, un estudio realizado entre abril y mayo de 2022 entre ejecutivos de empresas líderes del país (KPMG, 2022) subrayó una tendencia a la aceleración digital, con la innovación como factor clave para desarrollar habilidades digitales y dinámicas para adaptar sus modelos de negocio y destacar frente a sus competidores. En estos casos la innovación se orientó principalmente a la mejora y digitalización de procesos (56% de los encuestados), estrategias focalizadas en el cliente (54%) y desarrollo de nuevos productos (44%). Otra encuesta de febrero de 2022 entre los responsables de capital humano y de tecnología en empresas que funcionan en Venezuela (CITTD, 2022) reveló que si bien una proporción significativa tiene cultura digital (49% de los encuestados), en general no aplican la digitalización en todas las áreas o de forma integrada en toda la organización (reportado por apenas el 16%). La mayoría no cuenta con partidas presupuestarias para inversiones en transformación digital (49%), si bien dispone de sistemas de venta y atención no integrada (67% emplean *websites*, chats, SMS, atención telefónica, entre otros canales), que aún requieren de presencia física.

## **COVID-19 y sus efectos sobre los negocios**

### *Sobre las empresas en general*

Tras la COVID-19 las empresas y el mundo laboral han tenido que demostrar su capacidad de adaptación para sobrevivir a la crisis, siendo “empujados” hacia formas digitales de organización e innovaciones tecnológicas como respuesta a las restricciones derivadas de aquella (Baptista et al., 2020; Pereira et al., 2022). Más allá del “teletrabajo” en organizaciones donde la naturaleza de sus actividades lo permitía, en la práctica aceleró un proceso que ya se venía gestando décadas atrás. La adopción de la digitalización – mediante herramientas como el uso de Internet, de computadoras/teléfonos móviles, presencia en la web, pagos electrónicos y comercio electrónico (Muhamad, Kusairi, Man, Hasni y Wan, 2021)– fue una de las vías para mantener operaciones eficientes y seguras durante la pandemia. En otros casos, el comercio electrónico (*e-commerce*) y el *big data* han resultado claves para la digitalización empresarial, antes y después de la pandemia (Pereira et al., 2022).

Frente a crisis como la COVID-19, Wenzel, Stanske y Lieberman (2022) resumen las posibles acciones empresariales en cuatro respuestas estratégicas (y sus enfoques): i) atrincherarse (con medidas para reducir costes); ii) perseverar (mantener operaciones continuas); iii) innovar (renovación estratégica del negocio, pensando abiertamente en cosas nuevas); y, iv) salir (última reacción posible, si las anteriores resultan infructuosas). A mediano y largo plazo, tanto para las empresas de pequeña dimensión como para las cadenas de valor globales en las que se insertan, los efectos de la COVID-19 se resumen en (Juergensen et al., 2020): necesidad de actualizar su infraestructura digital e implementar el teletrabajo; reeducación y entrenamiento apropiado de los trabajadores; necesidades de inversiones para actualizar los procesos productivos –especialmente en tecnologías digitales y automatización–, para reducir costes y aumentar su productividad; oportunidades para integrarse en cadenas de suministros nuevas o para profundizar su relación con las existentes; fortalecer la producción local y la proximidad geográfica, entre otros. En esta misma dirección apuntan las recomendaciones de Margherita y Heikkila (2021) como factores clave de éxito en la gestión/manejo de crisis y emergencias. Una de ellas es justamente la implementación de procesos ágiles de negocio, con el consecuente rediseño o adaptación de las actividades existentes y uso de tecnologías digitales como facilitadores clave para materializarlo.

### *Sobre las empresas familiares*

Algunos estudios de firmas internacionales (*e.g.*, Credit Suisse, 2020; KPMG, 2021) confirmaron que durante la pandemia las EF tuvieron mayores tasas de rentabilidad y crecimiento y mejor desempeño que sus contrapartes no familiares durante y después de períodos de crisis (Le Breton-Miller y Miller, 2022; Amore, Pelucco y Quarato, 2022). Algo similar ocurrió con los valores de mercado de este tipo de negocios, que sufrieron menos durante la pandemia (Amore et al., 2022). A ello se suma el atractivo particular que tienen las EF como empleadoras en tiempos de crisis (Jaufenthaler, 2022).

Sin embargo, las EF suelen ser especialmente vulnerables durante las crisis, debido a su posición autónoma y orientada a la familia y el carácter limitado de su capital y recursos financieros. Ocurre, además, porque las crisis les afectan doblemente: como propietarios y como ciudadanos comunes (Kraus et al., 2020). Durante la primera mitad del 2020 la mayoría de los empresarios familiares reconocían el impacto negativo de la COVID-19, su expectativa pesimista en que sus efectos adversos se disiparían rápidamente y la idea generalizada de que no habría una vuelta a los negocios de la forma tradicional (Credit Suisse, 2020). En países como EE.UU., China, India y Europa también la evaluación de sus impactos fue negativa, a pesar de la heterogeneidad de este tipo de negocios (KPMG, 2021). Las acciones para enfrentarla fueron diferenciadas, dependiendo si se trataba de una visión de corto o largo plazo: adoptaron acciones financieras inmediatas (*e.g.*, administración cuidadosa del flujo de efectivo y requisitos de liquidez, renegociación de contratos con proveedores o ajustes en las condiciones de pago) y no financieras (regreso de los miembros de la familia al negocio y revitalización de relaciones con empleados, clientes, proveedores y comunidades, con visión de largo plazo). Además, al caer su ritmo de trabajo,

dispusieron del tiempo y la agilidad para diversificarse, explorar ideas para nuevos productos, nuevos mercados y extensiones de sus negocios. Sus respuestas fueron, primero proteger a la EF y a la familia empresaria; luego, reevaluar y rediseñar sus estrategias para la recuperación (KPMG, 2021).

La COVID-19 obligó a una mayor flexibilidad y diversificación de productos y servicios, combinado con una reducción de la fuerza laboral (González y Pérez-Uribe, 2021). En otros casos, las EF se concentraron en proteger el negocio y sus grupos de interés como medida impuesta por la incertidumbre y la reducción en sus ventas y pedidos. También se observó el uso de financiamiento como recurso para acceder a capital de trabajo, mientras que en otros casos contrataron seguros para proteger bienes e infraestructura (Amore et al., 2022). En el caso de las EF con orientación exportadora –tanto las ya internacionalizadas como las que estaban en proceso de hacerlo–, debieron recurrir a las tecnologías para soportar el cambio en su forma de operar (Pereira et al., 2022). Una consecuencia adicional es que –dado que algunas EF son fabricantes/productoras de tecnología, en tanto otras son grandes usuarias de ella– es posible que tras la pandemia enfrenten importantes barreras legales, políticas e institucionales para sus operaciones internacionales o para acceder a nuevas tecnologías, que es esencial para sus ventajas competitivas (Zahra, 2022). No obstante, crisis como la de la COVID-19 no solo tienen implicaciones negativas, pues también ayudan a estimular los enfoques de innovación de las empresas y a identificar nuevos mercados (Kraus et al., 2020).

### *Sobre las empresas en Venezuela*

La pandemia agudizó las consecuencias de una economía que ya venía en progresivo deterioro. Entre 2014 y el I trimestre de 2020 su tamaño se había reducido en 86% (Abuelafia y Saboín, 2020), con una contracción acumulada de 71,2% del PIB per cápita entre 1995 y 2020 (Ecoanalítica, 2021). A ello se sumaron el cierre de numerosas empresas y mermas en la producción reportadas por los principales gremios y organizaciones de comerciantes e industriales, como Fedecámaras (2020), Conindustria (*apud* Rivas, 2021) y Consecomercio-Comisión de Economía (2020), con el consecuente aumento del desempleo.

Al finalizar el 2020, unas 370.000 empresas a nivel nacional (de 620.000 que había en 1998) habían cerrado y las que aún se encontraban laborando lo hacían apenas al 30% de su capacidad instalada (Fedecámaras, 2020). Entre los factores que explican esta merma y el entorno cada vez más hostil para las empresas están el deterioro de los estándares nacionales de sostenibilidad, afectados a su vez por el deterioro de los servicios públicos (principalmente electricidad, agua, salud, seguridad ciudadana) (Zambrano-Sequín et al., 2022); una recesión continuada e hiperinflación (Vera y Guerra, 2019); una persistente indisciplina fiscal y opacidad en el manejo de las finanzas públicas; una baja institucionalidad y pérdida de credibilidad en las políticas públicas (De Krivoy, 2020); bajos niveles de confianza en el gobierno (Corporación Latinobarómetro, varios años) y un débil o inexistente marco legal y de políticas públicas pro emprendimiento (Transparencia Venezuela, 2021). A ello se aunaría la emergencia de la COVID-19, en la que las medidas gubernamentales de estímulo fiscal y financiero resultaron insuficientes para revertir la situación.

A pesar de este desalentador panorama, un estudio de KPMG (2020) entre directivos y empresarios de 11 sectores económicos para indagar los efectos de la pandemia sobre sus organizaciones reveló –entre otros hallazgos– que los ajustes más severos en sus empresas se efectuaron en las estructuras de costes, en inversiones orientadas a mantener los índices de rentabilidad o valor y en la plantilla laboral. Así mismo, durante meses de pandemia los directivos planeaban implementar en sus organizaciones una serie de adaptaciones para enfrentar los retos del nuevo entorno, mediante algunas estrategias y el análisis de sus efectos, como la reestructuración operativa y celebración de alianzas con otras organizaciones. De cara al futuro destacaron como prioridades la mejora de procesos, la transformación digital (i.e. adaptación, innovación, tecnologías emergentes); desarrollo de nuevos productos y servicios; expansión y crecimiento en otros mercados y servicios; apuesta por la innovación y nuevas tecnologías; y contratación de nuevos

talentos con competencias digitales (KPMG, 2020). Ello subraya que en plena pandemia las empresas venezolanas tenían clara la necesidad de direccionar parte de sus esfuerzos y recursos hacia la transformación digital: su “integración a la era digital”, una de las estrategias clave declarada por la mayoría los ejecutivos –con énfasis en aceleración digital, nuevas tecnologías y creatividad e innovación– como vía para mantener y continuar con sus operaciones.

## Metodología

Aunque en la literatura abundan los estudios sobre la pandemia y sus efectos sobre las empresas –en general– y las familiares –en particular–, no ocurre así para el caso de Venezuela. Por tanto, el objetivo del trabajo fue describir y analizar, en un estudio de dos fases, el comportamiento de las EF de Mérida en relación con la incorporación de herramientas tecnológicas y de digitalización y/o adopción de innovaciones, en tanto mecanismos para mantener sus operaciones antes y después de la COVID-19. El punto de partida era que en los resultados obtenidos en el primer estudio de 2015 (primera fase), dichas empresas mostraban una escasa incorporación de medios tecnológicos y una débil adopción de innovaciones para asegurar su permanencia en el tiempo. Así, se trató de replicar (en esta segunda fase) el estudio anterior, utilizando las mismas variables de medición empleadas en un grupo de empresas que ya habían sido identificadas como familiares. Se trató de hacer un seguimiento al comportamiento de las variables estudiadas y verificar si, debido a los efectos de la pandemia, estas empresas mejoraron su conducta en materia de tecnología e innovaciones –y en general, en la incorporación de medios digitales– para apalancar sus operaciones cotidianas.

*Primera fase (año 2015):* partiendo de una población de 16.511 empresas repartidas en el territorio del estado Mérida (Venezuela)<sup>2</sup>, se realizó un diseño con una muestra probabilística estratificada según la actividad económica de la empresa, siguiendo los criterios usados para el IV Censo Económico del año 2007 del INE (2007). Para un máximo error de estimación del 5% y un nivel de significancia del 95% se obtuvo un tamaño muestral de 237 empresas, en la que todos los sectores económicos quedaron representados. El instrumento utilizado para conocer el desempeño de las EF de Mérida indagó –entre otras– sobre la Dimensión Tecnológica y de Innovación de los establecimientos objeto de estudio. La primera sección abordó aspectos correspondientes a la distinción entre EF y ENF, a partir de criterios teóricos en conceptos de EF formulados por diversos autores (sintetizados en el Anexo 1). De esta revisión se identificaron tres criterios o condiciones recurrentes para distinguir a las EF de otras que no lo son, a saber: i) PROPIEDAD del negocio; ii) su DIRECCIÓN; y, iii) la intención manifiesta por parte de los dueños de perpetuar la propiedad en manos de miembros de la familia (*i.e.*, CONTINUIDAD) (Tabla 1).

Basado en estos referentes, se empleó como criterio de distinción el mayor número de respuestas afirmativas –por separado– para cada una de las condiciones de PROPIEDAD (actual, inicial, futura), las dos condiciones de DIRECCIÓN (actual, inicial) y la condición (futura) de CONTINUIDAD. Se verificó luego cuántas de ellas cumplían simultáneamente las tres citadas condiciones, resultando que 176 (74,3%) de las empresas estudiadas era familiares (Briceño, 2015).

---

<sup>2</sup> Tiene 23 municipios, 5 de los cuales concentran aproximadamente 78% del total de empresas registradas en la entidad. Los restantes son predominantemente rurales, siendo agricultura y funciones conexas las actividades económicas principales (IIES-FACES-ULA, 1999; Gutiérrez, 2007). Por esta razón la muestra de 237 empresas de la entidad quedó distribuida así: 123 empresas del municipio Libertador (52% de la muestra), 51 de Alberto Adriani (22%), 29 de Campo Elías (12%), 15 de Sucre (6%) y 19 empresas de Tovar (8%) (Briceño, 2015).

Tabla 1. Criterios de distinción entre Empresas Familiares (EF) y No Familiares (EF)

	<b>Correspondencia (N° de pregunta) en formulario de la encuesta</b>	<b>Condición 3: CONTINUIDAD...</b>
<b>Condición 1:</b>		
PROPIEDAD...		
Actual	1	
Pasada	2	
Futura	3-6	✓
<b>Condición 2:</b>		
DIRECCIÓN...		
Actual	4	
Pasada	5	
Futura	6	✓

Fuente: elaboración propia

*Segunda fase (año 2022):* en este caso se consideró como población a las 176 empresas que resultaron familiares en la primera fase (año 2015) y se seleccionó una muestra intencionada de 54 EF, únicamente del municipio Libertador<sup>3</sup> del estado Mérida. Se replicó el mismo instrumento, manteniendo la sección relativa a la distinción entre EF y ENF, previendo que en los últimos años algunas empresas podrían haber cambiado su propiedad, dirección u otros aspectos distintivos. Igualmente se conservaron las preguntas de la sección Dimensión Tecnológica y de Innovación. No obstante, en el estudio de campo se encontró que, de las 54 empresas seleccionadas en el año 2022, 18 de ellas ya no estaban operativas. Por tanto, el análisis que se presenta en la sección 5 (Tabla 3) corresponde a una muestra final conformada por las restantes 36 EF operativas (abiertas).

Tabla 2. Variables de investigación

<b>SECCIÓN I: Características de las empresas</b>			
<b>Subsección</b>	<b>Variable o indicador (categorías de medición)</b>	<b>Definición de la variable o indicador</b>	<b>Nº de pregunta en el cuestionario</b>
Criterios de distinción entre EF y ENF	Propiedad (actual, pasada, futura)	Variable nominal dicotómica de dos categorías (Sí o No), para determinar si la empresa es familiar. Se considera EF aquella que relaciona simultáneamente propiedad, dirección e intención manifiesta de perpetuar el negocio para futuras generaciones de la familia o continuidad (Tabla 1 y Anexo 1)	1-3
	Dirección (actual, pasada, futura)	Variable nominal dicotómica de dos categorías (Sí o No), para determinar si la empresa es familiar. Se considera EF aquella que relaciona simultáneamente propiedad, dirección e intención manifiesta de perpetuar el negocio para futuras generaciones de la familia o continuidad (Tabla 1 y Anexo 1)	4-5
	Continuidad (propiedad y dirección futura, intención manifiesta)	Variable nominal dicotómica de dos categorías (Sí o No), para determinar si la empresa es familiar. Se considera EF aquella que relaciona simultáneamente propiedad, dirección e intención manifiesta de perpetuar el negocio para futuras generaciones de la familia o continuidad (Tabla 1 y Anexo 1)	6
Características de las empresas	Año de fundación o edad del negocio	Variable continua que expresa el tiempo en años o edad que tiene la empresa desde el inicio de sus actividades	7
	Número de propietarios	Variable continua, atendiendo a la condición jurídica adoptada para su constitución, según el Código de Comercio de Venezuela, artículo 10 (RV, 1955)	8
	Nivel educativo del (de los) propietario(s)	Variable nominal con tres categorías de respuesta: Básica, Secundaria y Universitaria	9
	Número de empleados (trabajadores bajo dependencia)	Variable continua. Se considera empleado aquel personal que trabaja para la empresa según LOTTT de Venezuela, artículo 35 (RBV, 2012)	10

<sup>3</sup> El municipio Libertador es la capital del estado Mérida). Es el más importante en términos del número de habitantes, estimado para 2022 por el INE en 28% del total del estado (INE, 2014). Es también el que cuenta con el mayor número de establecimientos económicos, que corresponden a aproximadamente la mitad de las empresas de dicha entidad federal.

Tabla 2  
(Continuación)

<b>SECCIÓN II: Aspectos relacionados con tecnología e innovación</b>			
Recursos tecnológicos	Conexión a Internet Correo Electrónico Página Web Intranet Corporativa Compras a través de Internet Ventas a través de Internet Otros	Variable nominal dicotómica de dos categorías (Sí o No) para determinar si la empresa dispone de recursos tecnológicos para realizar sus operaciones cotidianas, con siete opciones de respuesta: internet, correo electrónico, página web, intranet, compras por internet, ventas por internet, otros	11
Cambios y/o innovaciones introducidos en el último año		Variable nominal dicotómica de dos categorías (Sí o No) para determinar la actitud de la empresa frente a los cambios o innovaciones	12
Tipos de cambios y/o innovaciones introducidos en el último año	Productos nuevos o mejorados Servicios nuevos o mejorados Métodos de fabricación nuevos o mejorados Sistemas de distribución nuevos o mejorados Sistemas de gestión nuevos o mejorados Cambios en la organización del trabajo Cambios en las relaciones con otras empresas Modificaciones en el diseño o presentación de productos o servicios Métodos de venta nuevos o mejorados	Variable nominal dicotómica de dos categorías (Sí o No), para cada uno de los nueve tipos indicados. Para determinar el tipo de cambios o innovación introducido por la empresa (Freeman, 1995, p. 13).	13
Uso de herramientas tecnológicas	<i>E-commerce</i> , banca en línea, aplicaciones para móviles y computadoras, herramientas de pagos virtuales, otros medios remotos de gestión de negocios y/o pagos	Variable nominal dicotómica de dos categorías (Sí o No), con respuesta abierta para indicar cuáles de ellas utilizó	14
Situación de la empresa antes de introducir cambios y/o innovaciones		Variable nominal con tres opciones de respuesta (Buena, Regular o Mala), para calificar la situación de la empresa antes de adoptar tales cambios y/o innovaciones	15
Situación de la empresa después de introducir cambios y/o innovaciones		Variable nominal con tres opciones de respuesta (Buena, Regular o Mala), para calificar la situación de la empresa después de adoptar tales cambios y/o innovaciones	16

Fuente: elaboración propia

## Resultados y discusión

Del análisis de los datos de la primera fase (año 2015) se observó que, de forma análoga a lo registrado a nivel mundial, en el estado Mérida había predominio de EF, mismas que se dedicaban fundamentalmente al comercio y los servicios. La mayoría eran muy jóvenes –en su primera etapa generacional–, predominando las micro y pequeñas en términos del número de trabajadores empleados. Un aspecto a destacar es que una proporción importante de los propietarios o responsables de la dirección contaban con un elevado nivel educativo (Tabla 3).

De otro lado, al examinar la introducción de cambios o innovaciones en sus procesos, productos, servicios o estructura organizativa, se constató que apenas el 30,1% de las empresas familiares de Mérida (EFM) lo había hecho en el último año. En cuanto al funcionamiento, en la situación inicial de las EFM destaca la escasa adopción de cambios o mejoras en sus procesos y productos (bienes y servicios). Así, menos de la mitad había introducido nuevos o mejorados productos (43,4%) y pocas empresas hicieron lo propio con los métodos de fabricación (15,1%). No obstante, 71,7% de las EFM declararon haber incorporado servicios nuevos o mejorados. Por su parte, en cuanto a cambios o innovaciones en procesos, productos, servicios o estructura organizativa, 18,9% había incorporado sistemas de distribución nuevos o mejorados; 47,2% había introducido sistemas de gestión nuevos o mejorados; 62,3% implementó cambios en la organización del trabajo; 30,2% efectuó cambios en las relaciones con otras empresas; 50,9% hizo modificaciones en el diseño/presentación de productos y/o servicios, en tanto que 54,7% adoptó métodos de venta nuevos o mejorados (Tabla 3).

No obstante, estos exiguos avances, al examinar los recursos tecnológicos de los que disponían entonces las EFM se observó que 60,2% de ellas no tenía conexión a internet; 63,6% no utilizaba correos electrónicos para sus operaciones cotidianas; 86,9% no contaba con página web; 95,5% no empleaba intranet corporativa; 88,6% no efectuaba compras por internet y 96% no realizaba ventas a través de internet. Por tanto, tales resultados evidenciaron que las EF de Mérida mostraban una escasa incorporación de medios tecnológicos y una débil adopción de innovaciones para asegurar su permanencia en el tiempo, a pesar de encontrarse en una localidad privilegiada con predominio de dotaciones y servicios empresariales de base tecnológica (*e.g.*, por parte de la Fundación para el Desarrollo de la Ciencia y Tecnología, FUNDACITE-Mérida; la Corporación Parque Tecnológico de Mérida-CPTM, la Zona Libre Científica Cultural y Tecnológica-ZOLCCYT, la Universidad de Los Andes y otras instituciones de educación superior, entre otras), que constituyen una de las ventajas comparativas de Mérida. Esta infraestructura tecnológica constituye una oportunidad desaprovechada, tanto por parte de las EF como por las no familiares, que pudo haber sido empleada a fin de estimular en ellas la innovación y su competitividad.

Obviamente la oferta tecnológica por sí sola resulta insuficiente para garantizar la innovación. Tampoco basta con la sola presencia de las EF en el territorio, sino que es necesario su accionar colectivo agregado como actores locales (Basco, 2015). Para ello, pueden redituarse una de sus ventajas comparativas clave y convertirla en ventaja competitiva: su cercanía espacial y relaciones basadas en la confianza con el resto de actores sociales en las localidades y espacios urbanos donde operan. En este caso, se trata de aprovechar las redes, lazos, conexiones y relaciones construidas durante años, entre pequeños negocios, con otros actores y/o agentes locales. Estas últimas se ven potenciadas por la trayectoria y continuidad de las empresas de propiedad familiar, que a lo largo de generaciones se han ganado una posición de respeto y consideración por parte de sus clientes y usuarios. De esta manera, las relaciones basadas en la confianza contribuyen con el buen desempeño económico y la estabilidad político-democrática de una sociedad y constituyen el elemento mediador en sus relaciones económicas, sociales, políticas y culturales (Gil-Bolívar, 2012).

Por tanto, es fundamental la instrumentación simultánea de políticas públicas y acciones por parte de las empresas para materializarlo en la práctica. Existen para ello –al menos en teoría– recursos derivados de la aplicación de la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación, promulgada en 2005 y reformada en

2015 y 2022 (RBV, 2022), no obstante, los retrocesos en cuanto a la imposibilidad para las empresas de financiar directamente proyectos de investigación científica y tecnológica, despilfarro y escasa transparencia en el manejo de estos fondos (García, Silva y Ramos, 2018).

Por otra parte, basado en el estudio de campo más reciente, en la Tabla 3 también se sintetizan los resultados relacionados con la Dimensión Tecnológica y de Innovación de las EF del municipio Libertador de Mérida (Venezuela). En este caso, uno de los aspectos a indagar era si las EFM habían adoptado cambios o innovaciones en procesos, productos, servicios o estructura organizativa durante y tras la pandemia. Los datos reportados por propietarios y responsables de la dirección de las EF revelaron que solo un tercio de ellas lo hicieron tras la pandemia, con proporciones que oscilaron entre el 8,3% de EF que adoptaron sistemas de distribución nuevos o mejorados, hasta el 30,6% que incorporaron métodos de venta nuevos o mejorados.

Tabla 3. Mérida, Venezuela: síntesis de situación y principales características de las EF, años 2015 y 2022

	Año 2015	Año 2022*
<b>Número de empresas de la muestra (n)</b>	237 consultadas, 74% de las cuales eran de propiedad familiar	54 consultadas (muestra final de 36), todas de propiedad familiar
<b>Actividad económica</b>	60,8% dedicadas al comercio; 33,0% a servicios y 6,2% a manufactura y construcción	50,0% dedicadas al comercio; 30,6% a servicios y 19,4% a manufactura
<b>Edad</b>	70% tiene 10 años o menos; <i>i.e.</i> , son jóvenes y emprendedoras, apenas en su etapa de 1era generación	56% tiene 30 años o menos ( <i>i.e. están en su etapa de 1era generación</i> ); 36% tienen 60 años o menos (segunda generación)
<b>Tamaño</b>	73,9% Microempresas (con 5 trabajadores o menos); 22,2% pequeñas empresas (entre 6 y 20 trabajadores); 3,9% medianas y grandes (21 o más trabajadores)	41,7% Microempresas (con 5 trabajadores o menos); 50,0% pequeñas empresas (entre 6 y 20 trabajadores); 8,3% medianas y grandes (21 o más trabajadores)
<b>Nivel educativo</b>	40,3% de los propietarios y/o gerentes tiene estudios universitarios	66,7% de los propietarios y/o gerentes tiene estudios universitarios
<b>Cambios e innovaciones</b>	Solo el 30,1% ha introducido cambios e innovaciones recientes en sus procesos, productos, servicios o estructura organizativa durante el período de la consulta	Sigue siendo bajo el N° de empresas que introdujeron cambios e innovaciones recientes en sus procesos, productos, servicios o estructura organizativa (solo el 33,3% de las EF indicaron haberlos introducido entre marzo-2020 y marzo-2022)
<b>Tipos de cambios e innovaciones</b>	Introducción de productos nuevos o mejorados, 43,4%; servicios nuevos o mejorados, 71,7%; métodos de fabricación nuevos o mejorados, 15,1%; incorporación de sistemas de distribución nuevos o mejorados, 18,9%; sistemas de gestión nuevos o mejorados, 47,2%; cambios en la organización del trabajo, 62,3%; cambios en las relaciones con otras empresas, 30,2%; modificaciones en el diseño o presentación de productos o servicios, 50,9%; y métodos de venta nuevos o mejorados, 54,7%.	Introducción de productos nuevos o mejorados, 13,9%; servicios nuevos o mejorados, 13,9%; métodos de fabricación nuevos o mejorados, 8,3%; incorporación de sistemas de distribución nuevos o mejorados, 19,4%; sistemas de gestión nuevos o mejorados, 22,2%; cambios en la organización del trabajo, 27,8%; cambios en las relaciones con otras empresas, 22,2%; modificaciones en el diseño o presentación de productos o servicios, 16,7%; y métodos de venta nuevos o mejorados, 30,6%.
<b>Recursos tecnológicos disponibles</b>	Escasamente disponen o no disponen ni utilizan recursos tecnológicos (conexión a internet, correos electrónicos, páginas web, intranet corporativa, compras/ventas a través de internet) para apoyar sus operaciones	Aumentó levemente el número de EF que usan recursos tecnológicos (en particular, correo electrónico, compras/ventas a través de internet y redes sociales) para apoyar sus operaciones

(\*) Incluye solo EF del municipio Libertador

En relación con su desempeño durante la pandemia (período marzo 2020 a marzo 2022), los hallazgos revelaron que 53% de las empresas consultadas declararon que su situación era igual o había mejorado, de acuerdo con la percepción de sus propietarios y/o directivos (Tabla 4). Esto podría explicarse al menos en parte, en consonancia con lo señalado por Leppäaho y Ritala (2022) y Block y Ulrich (2022), debido a las presiones que enfrentan propietarios y gestores familiares en situaciones de crisis por mejorar la situación financiera de sus empresas y reducir el riesgo de quiebra.

Tabla 4. EF del municipio Libertador (Mérida, Venezuela), 2022: cambio de situación, antes y durante la pandemia, según tamaño de la empresa (n = 36)

Tamaño empresa	Cambio de situación		Total
	Igual o mejor	Peor	
Mediana	3	0	3
Pequeña	11	7	18
Micro	5	10	15
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>36</b>

Nota: valor estadístico Chi-cuadrado = 5.461; valor-p < 0,10

De las EF del municipio Libertador estudiadas, todas las de tamaño mediano mantuvieron o mejoraron su situación económico-financiera, en tanto que 61% de las pequeñas y 33% de las microempresas también mantuvieron o mejoraron la situación previa a la pandemia. La prueba de independencia Chi-cuadrado permite concluir que según la evidencia muestral el cambio de situación antes y durante la pandemia está asociado con el tamaño de la empresa ( $p < 0,10$ ). Este es un indicio de que, a mayor tamaño de la empresa familiar, mayor es su capacidad para mantener o mejorar su situación (*i.e.*, para superar la crisis). Tal comportamiento podría explicarse en el hecho de que este tipo de establecimientos a lo largo de su vida van acumulando recursos, que les permiten resistir o superar la crisis derivada de la pandemia y apuntar hacia la recuperación económica (Tabla 4)<sup>4</sup>, en correspondencia con lo señalado por Patterson, 2002; Danes, Rueter, Kwon y Doherty, 2002; Brewton *et al.*, 2010 (*apud* González y Pérez-Uribe, 2020).

El siguiente paso fue constatar si el hecho de que las EF del municipio Libertador mantuvieran o mejoraran la situación previa a la COVID-19 estuvo o no relacionado con el uso de herramientas tecnológicas y digitales. Tal y como se aprecia en Tabla 4, se evidenció que casi todas las EF aún operativas (35 de 36) disponen y/o utilizan actualmente al menos una de las siguientes herramientas tecnológicas: conexión a internet (89%), correo electrónico (89%), página web (25%), intranet corporativa (17%), compras en línea (42%) y/o ventas en línea (44%), así como otras herramientas (56%). Tales cifras evidencian algunos avances en cuanto al uso de herramientas digitales respecto a la situación que exhibían en 2015, como facilitadores clave y que agilizan los procesos del negocio, como apuntan Margherita y Heikkila (2021). No obstante, continúa siendo baja la proporción de las EF que realiza compras y ventas en línea, a contracorriente de las tendencias mundiales. De otro lado, el único establecimiento que reportó no usar tecnología declaró que su situación era peor que antes de la pandemia. De las empresas que sí usan alguna herramienta tecnológica/digital, el 54% mejoró o al menos mantuvo la misma situación económico-financiera previa a la aparición de la COVID-19. No obstante, no se encontró evidencia estadística de asociación entre el uso de tecnología y el cambio de situación antes/durante la pandemia ( $p > 0,10$ ).

Ahora, en cuanto a la relación entre la situación antes de la pandemia y el uso de medios remotos de gestión de negocios y/o gestión de pagos (Tabla 5), incluidas en la interrogante del instrumento en términos de *e-commerce*, *apps*/aplicaciones para móviles y computadoras, herramientas de pagos virtuales u

<sup>4</sup> Con el fin de determinar si existía asociación entre dos variables de interés, se llevó a cabo la prueba de independencia Chi-cuadrado (test exacto de Fisher) para tablas de contingencia 2x2. El nivel de significación se estableció en  $\alpha = 0,10$ .

otros medios remotos de gestión de negocios/pagos, entre otras, se encontró que un tercio de las empresas estudiadas introdujo cambios tecnológicos y/o digitales durante la pandemia; de estas, el 67% mejoró o mantuvo la misma situación previa a la pandemia. Por su parte, de las EF cuyos propietarios y/o directivos manifestaron no haber introducido estos tipos de cambios, 46% mantuvo la misma situación previa a la pandemia o la mejoró. Si bien el test exacto de Fisher indica que la introducción de medios remotos de gestión de negocios y/o gestión de pagos no está relacionada con el cambio de situación antes/durante la pandemia ( $p > 0,10$ ), los hallazgos en este aspecto subrayan –para las empresas estudiadas– una propensión al empleo de tales herramientas para apoyar su actividad y mantenerse así en funcionamiento.

Tabla 5. EF del municipio Libertador (Mérida, Venezuela), 2022: cambio de situación antes y durante la pandemia, según uso de herramientas tecnológicas y digitalización por la empresa (n = 36)

Uso de tecnología-digitalización	Cambio de situación		Total
	Igual o mejor	Peor	
Sí	19	16	35
No	0	1	1
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>36</b>

Nota: Valor-p > 0,10

Tabla 6. EF del municipio Libertador (Mérida, Venezuela), 2022: cambio de situación, antes y durante la pandemia, según introducción de medios remotos de gestión de negocios y/o gestión de pagos (n = 36)

Medios remotos de gestión de negocios y/o gestión de pagos	Cambio situación		Total
	Igual o mejor	Peor	
Sí	8	4	12
No	11	13	24
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>36</b>

Nota: valor-p > 0,10

Así por ejemplo, de las 12 empresas (33%) que indicaron haber utilizado medios remotos de gestión de negocios y/o gestión de pagos durante el período marzo 2020 y marzo 2022 (Tabla 6), se encontró que 31% de ellas implementaron cobros vía transferencias bancarias convencionales; 28% adoptaron el Pago Móvil (transferencias interbancarias inmediatas a través de un SMS); 22% implementaron pagos vía Zelle (transferencias en divisas vía bancos extranjeros); y 8% utilizaron la plataforma de *delivery* Pedidos Ya. Puntualmente alguna empresa indicó que también utilizaba otros medios de pago tales como criptomonedas, tarjetas de crédito internacionales, PayPal o aplicaciones móviles de transferencias de divisas. Aunque este tipo de prácticas podría verse como una estrategia habitual de digitalización en otros países, en Venezuela –dadas las severas restricciones imperantes en términos de cortes sistemáticos y prolongados de electricidad, fallas de conexión a internet, escasez de efectivo en moneda doméstica, por citar las más importantes– evidencian los esfuerzos por parte de las EF estudiadas por adoptar este tipo de herramientas digitales. Tal práctica es en parte una reacción frente a un entorno muy adverso, como parte de la capacidad adaptativa y contingente de la EF señalada por Habbershon y Williams (1999), ante situaciones que amenazan su continuidad. En concordancia con lo señalado por Marjanski y Sulkowski (2021), el comportamiento observado en las EF de Mérida no las revela como entidades preparadas para afrontar retos que emergieron tras la COVID-19; ello, a pesar que previamente ya se había advertido la necesidad de introducir mejoras, especialmente en materia de innovación y digitalización.

En este comportamiento ha sido clave el control cambiario instaurado en Venezuela desde 2003 y que aún está vigente, con enormes distorsiones en el mercado (Páez, 2021), particularmente al propiciar un mercado negro de divisas, una permanente sobrevaluación de la moneda doméstica e instrumentación recurrente de políticas orientadas a limitar (e incluso proscribir) las transacciones en divisas (*e.g.*, la Ley de ilícitos cambiarios). Si bien esta última fue derogada en 2018 y se adoptó una política cambiaria con un tipo de cambio oficial fijado el Banco Central de Venezuela cercano a la tasa del mercado paralelo (Gutiérrez, 2021), junto con la creciente expresión de tasas y precios de servicios públicos en petros (un “criptoactivo” creado y promovido desde el gobierno), oficialmente no se ha adoptado una dolarización en el país. Sin embargo, lo que sí se observa en la práctica en los últimos años es una “dolarización” creciente de las transacciones internas (UCAB-IIES, 2020), con mayor utilización de divisas<sup>5</sup> como medios alternativos de pago (Ecoanalítica, 2019, 2021), si bien se ha desacelerado en el 2022 tras la reforma a Ley de impuesto a las grandes transacciones financieras (AN, 2022)<sup>6</sup>. Frente a estas limitaciones, aunadas a la severa reducción de las monedas y billetes en circulación (particularmente tras un prolongado período de hiperinflación que inició en noviembre de 2017), los empresarios nacionales y locales comenzaron paulatinamente a emplear herramientas/medios de pago como el Zelle, criptomonedas y otros que estaban aún fuera de los controles gubernamentales. Junto con el pago móvil y divisas en efectivo, estas representan las opciones preferidas por los consumidores (Ecoanalítica, 2021).

Por tanto, de manera análoga que otros estudios (Kraus *et al.*, 2020; Soluk, 2022), esta investigación permitió constatar que también en la ciudad de Mérida, Venezuela los *shocks*, perturbaciones o eventos externos como la pandemia ciertamente aceleraron la adaptación e innovación por parte de las organizaciones. En el caso de las empresas estudiadas se verificó la adopción de herramientas tecnológicas y digitalización como una necesidad para su supervivencia, ante un entorno hostil que previamente a la pandemia imponía cada vez más restricciones para su normal funcionamiento. Particularmente limitativo para los esfuerzos de las EF en digitalización son las fallas de infraestructura, que provocan frecuentes interrupciones en la conectividad de la internet (The Freedom House, 2022).

Aunado a esto, la creciente opacidad en las estadísticas económicas y sociales oficiales y en la rendición de cuentas (Transparencia Venezuela, 2018, 2020) se han traducido en bajos niveles de confianza, como evidencian las cifras más recientes sobre Venezuela del Latinobarómetro (Corporación Latinobarómetro, varios años), que incentivan conductas como la corrupción. Tales prácticas por parte de los hacedores de políticas acercan a Venezuela más a un “capitalismo clientelar”, como el que practican regímenes autoritarios y sin control político en otros países (Vera, 2020), en el que la corrupción –en sus distintas facetas– es ejemplo ilustrativo.

Así –junto con la pandemia– este entorno adverso (resumido en una débil institucionalidad, elevada corrupción, déficit de democracia, escaso respeto al Estado de derecho y políticas de gobierno erradas/poco efectivas), en consonancia con los hallazgos de Massis, Kotlar, Wright y Kellermanns (2018) podría explicar por qué las EF estudiadas no experimentaron un crecimiento.

Al igual que se reporta en los hallazgos de González y Pérez-Urbe (2021), las EF de Mérida adaptaron sus recursos para hacer frente a las crisis, atendiendo a las especificidades de Venezuela como nación, en particular en lustros recientes (recurrentes y prolongados cortes de electricidad, fallas de la internet, hiperinflación, escasez de efectivo en moneda doméstica, entre otras). Además, sobre la base de tales de recursos adaptados y de acciones empresariales específicas han sido capaces de generar innovaciones tanto en procesos como en productos digitales. Sin embargo, es necesario que los avances registrados se

<sup>5</sup> Según la consultora Ecoanalítica (2019), en noviembre 2019 casi 54% de los pagos por bienes y servicios en las principales ciudades se efectuaban en divisas, principalmente dólares de EE.UU (USD), pesos colombianos (COP) y reales brasileños (BRL), que en los dos últimos dependía de la cercanía geográfica a las respectivas fronteras. En marzo 2021 ese porcentaje ascendía era ya 67% (Ecoanalítica, 2021), junto con la práctica de comercios y prestadores de servicios de expresar sus precios en divisas.

<sup>6</sup> Con esta reforma se impuso una sobretasa entre 2% y 20%, a todas las transacciones en divisas o criptomonedas efectuadas sin mediación de instituciones financieras (*e.g.*, pagos en divisas en efectivo, Zelle, etc.).

consoliden, amplíen el ámbito de aplicación a todo el ecosistema empresarial y se mantengan/mejoren en el tiempo. Para que este tipo de negocios pueda coadyuvar a la recuperación económica de los distintos sectores de la región y del país, son indispensables reformas económicas de gran calado y un retorno a la institucionalidad.

## Conclusiones

Las EF fueron las organizaciones empresariales pioneras en Venezuela, cuyo inicio se remonta a familias que se establecieron y vincularon al país por negocios o por lazos matrimoniales con las criollas, incorporando luego al capital y al sector empresarial venezolano. Durante décadas se fueron consolidando y recibiendo un mayor empuje tras el auge petrolero –década de 1930–, si bien ello supuso una elevada dependencia en los subsidios y escasa o ninguna vocación exportadora. Esto revertiría a finales de la década de 1980, con la adopción del modelo económico de apertura y liberalización. Tras la instauración del Socialismo del Siglo XXI los exigüos avances retrocederían, instaurándose un modelo socioeconómico fuertemente estatizado y que exacerbó la dependencia de la renta petrolera. Por esta razón, tras la crisis mundial de precios del petróleo en 2014, dicho “modelo” daría al traste y tendría severas repercusiones sobre el ambiente de negocios y la dinámica del sector empresarial del país.

Por tanto, el ambiente hostil y con ingentes limitaciones bajo las que operan los negocios en Venezuela – en general– y las EF –en particular– no son únicamente consecuencias de la pandemia. La irrupción de COVID-19 en 2020 lo que hizo fue agudizar los síntomas y consecuencias de una crisis en puerta. Ya desde 2012 la economía doméstica venía experimentando una tendencia decreciente en el PIB, cierre de establecimientos, aumento del desempleo, deterioro y fallas de los servicios públicos, aunada al deterioro institucional. Igualmente, la histórica inflación que aqueja a la nación desde mediados de la década de 1980 se agudizó y devino en una prolongada hiperinflación, extendida hasta inicios de 2021. Las consecuencias más visibles –entre otras– fueron la escasez de medios de pago, la contracción de salarios y remuneraciones reales para la mayor parte de la población, la desintermediación bancaria y la preferencia de divisas (en detrimento del uso de la moneda doméstica y una dolarización de facto). A ello se sumarían la escasez de combustibles (debido al deterioro de la estatal PDVSA) y la eliminación del subsidio que aquellos tuvieron durante décadas, que se tradujo en aumentos de costes para las empresas y dificultades logísticas, tanto para la población en general como para empresas en particular (afectación del transporte de trabajadores y mercancías, tiempos muertos del personal en largas colas para comprar combustibles, entre otros).

Las medidas de confinamiento adoptadas por el ejecutivo en marzo de 2020 y las consecuentes restricciones para consumidores y empresas respecto a la movilidad y autorización gubernamental para que las empresas continuaran en funcionamiento (en particular, aquellas no pertenecientes a los sectores alimentación y salud, que por tanto no fueron consideradas como “de continuidad prioritaria”) limitaron de forma severa la dinámica de la producción y comercio domésticos. Sus efectos fueron diferenciados a lo largo del país, en particular en estados como Mérida, con muy escasas industrias manufactureras y por tanto dependiente del sector comercio y de los servicios. Por otra parte, la “aceleración digital” reseñada por algunas investigaciones en empresas a nivel nacional, si bien representó una respuesta necesaria frente a ese entorno cambiante y de mayor incertidumbre, no necesariamente ha tenido un alcance amplio y visibles sobre sus resultados. En muchos casos, aunque los responsables de la dirección tienen cultura digital, aquella no se instrumentó en todas las áreas de las empresas, o bien se focalizó en mejoras de procesos, en nuevos productos o en el cliente. En el caso particular de las EF estudiadas, ya en 2015 se había advertido que dichas empresas mostraban una escasa incorporación de medios tecnológicos y una débil adopción de innovaciones, revelando por tanto la necesidad de revertir tal situación de manera perentoria y de aprovechar la oferta de base tecnológica de la entidad federal para asegurar su permanencia en el tiempo.

Así mismo se evidenció que las EF de Mérida en general –y especialmente las del municipio Libertador– requieren más inversiones en digitalización y mejores dotaciones y recursos tecnológicos. De allí que se insista en la recomendación hecha tras la primera fase empírica de la investigación, en términos de que tales negocios deben aprovechar mejor la oferta local de servicios educativos y tecnológicos, justamente una de las ventajas comparativas que tienen la ciudad y el estado Mérida.

De esta manera, la investigación dio seguimiento al comportamiento de las variables inicialmente estudiadas, para verificar si las EF de Mérida mejoraron su comportamiento en materia de tecnología e innovaciones, que constituye una de sus contribuciones originales. No obstante, los hallazgos revelaron que estas EF se focalizaron en tecnologías y herramientas digitales casi exclusivamente referidas a medios de pago, con escasa o nula aplicación a los procesos de producción o de prestación de servicios. Incluso así, la mayoría de EF que lo hicieron reportaron mejoras en su situación económico-financiera. Por tanto, más que digitalizar sus procesos o construir relaciones cercanas con otros actores clave, lo que hicieron fue adoptar tecnologías digitales (medios de pago, apps, pagos en línea y similares), para mantenerse en funcionamiento. Sin embargo, las medidas y decisiones adoptadas más parecen una respuesta defensiva o una medida reactiva por imitación (replicar lo que hizo la mayoría), que una estrategia de planificación por parte de las familias propietarias o de los responsables de la dirección. Una forma de aprovechar las dotaciones y servicios empresariales de base tecnológica disponibles a nivel local podría ser a través de articulaciones productivas en redes o cadenas con organizaciones y actores para –además de promover y dinamizar el desarrollo en estos espacios urbanos–, fortalecer el sector o dotación empresarial en el territorio.

No obstante, la implementación de todos estos cambios en la práctica –cuya necesidad se ha fundamentado a lo largo de este artículo–, no depende únicamente de las empresas y de su evidente presencia en el territorio. Es necesario –por un lado–, su accionar colectivo agregado como actores locales, dado que las EF son simultáneamente agentes económicos y actores sociales. Particularmente en Mérida, ahora es el momento propicio para poner a prueba la confianza entre actores autóctonos –que forman parte de la historia y continuidad de esos espacios–, en tanto personas que se conocen desde siempre y que pueden unir esfuerzos para reactivar y fortalecer los principales procesos socioeconómicos en beneficio propio y de la colectividad. Por otro lado, urge la instrumentación de reformas económicas de gran magnitud y el retorno a la institucionalidad que el país requiere, proporcionando así un entorno más favorable, confiable y seguro para que estas iniciativas prosperen.

#### *Implicaciones prácticas y limitaciones*

El estudio pretendió llenar algunos vacíos de investigación en el desempeño de las EF de Mérida durante la COVID-19, enunciados por De Massis y Rondi (2020) en interrogantes del tipo: ¿Cómo pueden los negocios familiares aprovechar las herramientas digitales para facilitar las relaciones dentro y entre la familia y el sistema empresarial? Una premisa era que, si bien las soluciones digitales permitieron a las EF continuar operando durante y después del confinamiento, no siempre fueron bien recibidas por todos miembros de una organización; especialmente porque este tipo de negocios se concibe típicamente como estructuras de autoridad centralizadas que adoptan controles informales y mecanismos de coordinación basados en relaciones sociales intraorganizacionales (idem), cuya base son los contactos cara a cara –en persona–.

Además, las restricciones tanto a las rutinas sociales como a la actividad económica en respuesta a la COVID-19 indujeron cambios en las rutinas de trabajo, obligando a los actores organizacionales a adoptar medidas para garantizar el distanciamiento social, tales como interacciones virtuales y trabajo remoto. Cabía entonces preguntarse si las EF en Mérida estaban preparadas para ello, les tomó por sorpresa, o realizaron acciones combinadas –algunas adaptativas y otras reactivas– frente a esta situación.

De otro lado, si bien la investigación respondió a un diseño tradicional, el tamaño restringido de la muestra durante la segunda fase y la delimitación geográfica a apenas a una entidad federal del país implican que los hallazgos no pueden ser extrapolados a otros estados. Y aunque el entorno socioeconómico e institucional en el que deben funcionar las EF es prácticamente el mismo en todo el país, el tipo de sectores económicos que predominan en Mérida, las dotaciones de su territorio –en particular, infraestructura y servicios de tecnología e innovación–, la cultura empresarial, la cercanía espacial a la frontera con Colombia –socio comercial tradicional–, entre otros factores, hacen del caso estudiado uno con demasiadas especificidades. Evidentemente son necesarios otros estudios complementarios, para los cuales tanto la metodología como las variables acá utilizadas podrían servir como referencia.

Otros aportes originales de la investigación fueron la caracterización del contexto histórico y situación actual de las EF en Venezuela, junto con la implementación empírica de un criterio de distinción entre EF y no familiares usando una base teórica.

## Bibliografía

- Abuelafia, Enmanuel y Saboín, José. (2020). *Una mirada a futuro para Venezuela*. Washington, DC: BID.
- ADEFAM (Asociación de la Empresa Familiar de Madrid). (2020). Cifras de la empresa familiar. Madrid: ADEFAM. Recuperado de <https://adefam.com/empresa-familiar>
- Amore, Mario, Pelucco, Valerio y Quarato, Fabio. (2022). Family ownership during the Covid-19 pandemic. *Journal of Banking and Finance*, 135, 106385. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2021.106385>
- AN (Asamblea Nacional). (2022). Ley de reforma parcial del decreto con rango, valor y fuerza de Ley de impuesto a las grandes transacciones financieras. Gaceta Oficial N° 6.687 Extraordinario, del 25/02/2022.
- Astorga, Pablo. (2003). La industrialización en Venezuela (1936-1983). En Enrique Cárdenas, José Antonio Ocampo y Rosemary Thorp (Eds.), *Industrialización Latina. La leyenda negra de la postguerra* (pp. 277-320). México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Astrachan, Joseph. (2010). Strategy in family business : Toward a multidimensional research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 6-14. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.02.001>
- Bai, Chunguang, Quayson, Matthew y Sarkis, Joseph. (2021). COVID-19 pandemic digitization lessons for sustainable development of micro-and small- enterprises. *Sustainable Production and Consumption*, 27, 1989-2001. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.04.035>
- BCV (Banco Central de Venezuela). (2011). *Medición del sector hogares en Venezuela*. Caracas: BCV, Gerencia de Estadísticas Económicas.
- Baptista, João, Stein, Mari-Klara, Klein, Stefan, Watson-Manheim, Mary y Lee, Jungwoo. (2020). Digital work and organisational transformation: Emergent digital/Human work configurations in modern organisations. *The Journal of Strategic Information Systems*, 29(2), 101618. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2020.101618>
- Barroso, Ascensión. (2014). ¿Por qué desaparecen las empresas familiares extremeñas? *Revista GeoGraphos*, 5(60), 98-132. <http://dx.doi.org/10.14198/GEOGRA2014.5.60>
- Barroso, Ascensión, Sanguino Galván, Ramón y Bañegil, Tomás M. (2012). Diferentes criterios del concepto de empresa familiar. Una aportación desde Extremadura, España. *Ide@s Concyteq*, 7(83), 611-622. Recuperado de <https://silo.tips/download/diferentes-criterios-del-concepto-de-empresa-familiar-una-aportacion-desde-extre>
- Bartik, Alexander, Bertrand, Marianne, Cullen, Zoë, Glaeser, Edward, Luca, Michael y Stanton, Christopher. (2020). How are small businesses adjusting to COVID-19? Early evidence from a survey. *Harvard Business School Working Paper*, 20(102), 1-37. Recuperado de <https://hbswk.hbs.edu/item/how-are-small-businesses-adjusting-to-covid-19-early->

evidence-from-a-survey

Basco, Rodrigo. (2015). Family business and regional development—A theoretical model of regional familiness. *Journal of Family Business Strategy*, 6(4), 259-271. <http://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.04.004>

Beuf, Alice. (2012). De las luchas urbanas a las grandes inversiones. La nueva urbanidad periférica en Bogotá. *Bulletin de l'Institut Français d'Etudes Andines*, 41(3), 473-501. <https://doi.org/10.4000/bifea.344>

Block, Joern y Ulrich, Lennart. (2022). Are family owners and managers good stewards in global crises? Evidence from stock market reactions to Covid-19. *Journal of Family Business Strategy*, 100534. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2022.100534>

Boehm, Jim y Smith, Joy. (2021). *Derisking digital and analytics transformations*. Nueva York: McKinsey y Company.

Briceño, María. (2015). *La Empresa Familiar como factor clave para el desarrollo local del Estado de Mérida*. (Tesis de doctorado inédita). Departamento de Economía Aplicada y Métodos Cuantitativos, Universidad de La Laguna, Tenerife, España.

Carlsson, Bo. (2004). The digital economy: What is new and what is not? *Structural Change and Economic Dynamics*, 15(3), 245-264. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0954349X04000165>

Chernyakov, Mikhail y Chernyakova, Maria. (2018). Technological risks of the digital economy. *Journal of Corporate Finance Research*, 12(4), 99-109. <https://doi.org/10.17323/j.jcfr.2073-0438.12.4.2018.99-109>

Chua, James, Chrisman, James y Sharma, Pramodita. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39. <https://doi.org/10.1177/104225879902300>

CTTD (Comité Técnico de Investigación Tecnológica Disruptiva). (23 de marzo de 2022). Encuesta «Transformación Digital Empresarial en Venezuela. [Presentación de resultados]. Tecnologías para el progreso. Valencia, Venezuela: Fanny Nouel Consulting.

Consecomercio-Comisión de Economía. (2020). Consecomercio: 30% de las empresas está al borde del cierre y solo 20% opera sin interrupción. Banca y Negocios. Recuperado de <https://www.bancaynegocios.com/consecomercio-30-de-las-empresas-esta-al-borde-del-cierre-y-solo-20-opera-sin-interrupcion/>

Contractor, Farok. (2022). The world economy will need even more globalization in the post-pandemic 2021 decade. *Journal of International Business Studies*, 53(1), 156-172. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00394-y>

Corporación Latinobarómetro. (varios años). Latinobarómetro. Confianza en el Gobierno [Venezuela]. Recuperado de <http://www.latinobarometro.org>

Credit Suisse. (2020). Family 1000: Post the pandemic. New York: Credit Suisse. Recuperado de <https://www.credit-suisse.com/media/assets/corporate/docs/about-us/research/publications/cs-family-1000-post-the-pandemic.pdf>

De Krivoy, Ruth. (10 de marzo de 2021). Discurso de incorporación como Miembro Honorario de la Academia Nacional de Ciencias Económicas-ANCE. Caracas: ANCE.

De Massis, Alfredo, Kotlar, Josip, Wright, Mike y Kellermanns, Franz. (2018). Sector-based entrepreneurial capabilities and the promise of sector studies in entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(1), 3-23. <https://doi.org/10.1177/1042258717740548>

De Massis, Alfredo y Rondí, Emanuela. (2020). COVID-19 and the future of family business research. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1727-1731. <https://doi.org/10.1111/joms.12632>

De Nadal Bresca, Jorge. (2013). Análisis del comportamiento de las empresas familiares y no familiares del IBEX 35. *Revista de Empresa Familiar*, 3(2), 53-69. <https://doi.org/10.24310/ejfbefb.v3i2.4046>

Díaz Valbuena, Nelson, Leal Guerra, Martín y Urdaneta Montiel, Armando. (2018). ADN organizacional y productividad en las empresas familiares. *Desarrollo Gerencial*, 10(1), 105-122.

Ecoanalítica. (2019). Informe Semanal N° 39. Rasgos generales de la dolarización transaccional en Venezuela. Caracas: Ecoanalítica Asesora Económica.

Ecoanalítica. (2021). Informe de coyuntura cambiaria N° 4. Estudio dolarización transaccional en Venezuela: marzo 2021. Caracas: Ecoanalítica.

Exaudi Family Business Consulting. (2013). ¿Cuál es el ritmo de la Empresa Familiar en América Latina? Recuperado de <http://www.exaudionline.com>

Family Firm Institute. (2017). Global data points. Rapid City, SD: FFI. Recuperado de <https://perma.cc/CF89-K2JB>

Fedecámaras. (2020). En Venezuela solo quedan 250 mil empresas. Recuperado de [https://www.elnacional.com/economia/nuevo-presidente-fedecamaras-370000-empresas-han-cerrado-desde-1998\\_288806/](https://www.elnacional.com/economia/nuevo-presidente-fedecamaras-370000-empresas-han-cerrado-desde-1998_288806/)

Fernandes, Nuno. (2020). Economic effects of coronavirus outbreak (COVID-19) on the world economy. IESE Business School Working Paper No. WP-1240-E. Recuperado de [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3557504](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3557504)

Freeman, C. (1995). The 'National System of Innovation' in historical perspective. *Cambridge Journal of Economics*, 19, 5-24.

Garbi de Rangel, Esmeralda. (1985). *Líneas de productos*. (Mimeo). Caracas: IESA.

García Samper, Marta, Sukier, Harold, Baez Palencia, D., Ramirez Molina, Reynier, Barranco Alfaro, Katherin, Salamanca Sánchez, Yurleidis y Franco Sarmiento, Andrea. (2022). Digital transformation of business models: Influence of operation and trade variables. *Procedia Computer Science*, 203, 565-569. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.07.125>

García, R., Silva, Z. y Ramos de Francisco, C. (2018). Misión Ciencia en Venezuela. Un proyecto ilusorio, extraviado, fugaz y víctima de la revolución del siglo XXI. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, XXIV(1), 179-204. Recuperado de [http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev\\_ac/article/view/15581](http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_ac/article/view/15581)

Gil-Bolívar, Fabio Alberto. (2012). Confianza y gobierno corporativo. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, VIII (15), 57-67. Recuperado de <https://revistas.unbosque.edu.co/index.php/cuaderlam/article/view/1258>

Glotko, Andrei, Polyakova, Aleksandra, Kuznetsova, Mariya, Kovalenko, Kseniya, Shichiyakh, Rustem y Melnik, Margarita. (2020). Main trends of government regulation of sectoral digitalization. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(3), 2181-2195. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3\(48\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3(48))

González, Ana Cristina y Pérez-Urbe, Miguel Ángel. (2021). Family business resilience under the COVID-19: A comparative study in the furniture industry in the United States of America and Colombia. *Estudios Gerenciales*, 37(158), 138-152. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4423>

Gutiérrez, Alejandro. (2007). El estado Mérida: estrategias de desarrollo económico y humano para el futuro. En Lobo, W. (Comp.), *Mérida sostenible. Una ciudad para la gente* (pp. 271-295). Mérida, Venezuela: Vicerrectorado Académico de la Universidad de Los Andes-Academia de Mérida.

Gutiérrez, Alejandro. (2021). Venezuela, la crisis y la seguridad alimentaria: hacia una nueva estrategia. *Agroalimentaria*, 26(51), 77-116. <https://doi.org/10.53766/Agroalim/2021.26.51.06>

Habbershon, Timothy y Williams, Mary. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-15. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x>

Hernández Fernández, Lissette, Portillo Medina, Rafael, Hernández Chacín, Ana y Romero Borré, Jenny. (2016). Tecnologías de información y comunicación, y profesionalización empresarial en hipermercados y supermercados familiares en Venezuela. *Espacios*, 37(38), 28.

IIES-FACES-ULA (Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales-Universidad de Los Andes). (1999). Plan

Estratégico a Largo Plazo. Mérida estado competitivo 2020. Diagnóstico económico del estado. Mérida, Venezuela: Convenio ULA-PDVSA.

INE (Instituto Nacional de Estadística). (2007). IV Censo Económico (IVCE). Resultados preliminares. Caracas: INE.

INE (Instituto Nacional de Estadística). (2014). Proyección de la población al 30 de junio, según grupos de edad y municipio, 2014-2021. Caracas: INE.

Jaufenthaler, Philipp. (2022). A safe haven in times of crisis: The appeal of family companies as employers amid the COVID-19 pandemic. *Journal of Family Business Strategy*, 3, 100520. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2022.100520>

Juergensen, J., Guimón, J. y Rajneesh, R. (2020). European SMEs amidst the COVID-19 crisis: assessing impact and policy responses. *Journal of Industrial and Business Economics*, 47, 499-510. <https://doi.org/10.1007/s40812-020-00169-4>

König, Andreas, Kammerlander, Nadine y Enders, Albrecht. (2013). The family innovator's dilemma: How family influence affects the adoption of discontinuous technologies by incumbent firms. *Academy of Management Review*, 38(3), 418-441. <https://doi.org/10.5465/AMR.2011.0162>

KPMG. (2020). *La empresa venezolana en 2022*. Visión Venezuela. Tercer pulse. Caracas: KPMG.

KPMG. (2021). Empowering the future of family business and global family business survey: COVID-19 edition. How are family businesses triumphing over COVID-19? New York: KPMG Private Enterprise-Step Project Global Consortium.

KPMG. (2022). *La empresa venezolana en 2022*. Visión Venezuela. Caracas, Venezuela: KPMG.

Kraus, Sascha, Clauss, Thomas, Breier, Matthias, Gast, Johanna, Zardini, Alessandro y Tiberius, Victor. (2020). The economics of COVID-19: Initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(5), 1067-1092. <https://doi.org/10.1108/IJEER-04-2020-0214>

Le Breton-Miller, Isabelle y Miller, Danny. (2022). Family businesses under COVID-19: Inspiring models – Sometimes. *Journal of Family Business Strategy*, 13, 100452. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100452>

Leppäaho, Tanja y Ritala, Paavo. (2022). Surviving the coronavirus pandemic and beyond: Unlocking family firms' innovation potential across crises. *Journal of Family Business Strategy*, 13(1), 100440. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100440>

Maloni, Michael, J. Hiatt, Mark S. y Astrachan, Joseph H. (2017). Supply management and family business: A review and call for research. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 23(2), 123-136. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2016.12.002>

Margherita, Alessandro y Heikkila, Margherita. (2021). Business continuity in the COVID-19 emergency: A framework of actions undertaken by world-leading companies. *Business Horizons*, 64(5), 683-695. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.020>

Marjanski, Andrzej y Sulkowski, Lukasz. (2021). Consolidation strategies of small family firms in Poland during Covid-19 crisis. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 9(2), 167-182. <https://doi.org/10.15678/EBER.2021.090211>

Markovic, Stefan, Koporcic, Nikolina, Arslanagic-Kalajdzic, Maja, Kadic-Magljalic, Selma, Bagherzadeh, Mehdi e Islam, Nazrul. (2021). Business-to-business open innovation: COVID-19 lessons for small and medium-sized enterprises from emerging markets. *Technological Forecasting and Social Change*, 170, 120883. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120883>

- Martínez Echezárraga, Jon. (2010). *Empresas familiares: reto al destino. Claves para perdurar con éxito*. Buenos Aires: Granica.
- Méndez Rivas, Charo. (2003). *Responsabilidad Social de empresarios y empresas en Venezuela durante el siglo XX*. Caracas: Gráficas Acca.
- Molina Sandoval, Carlos A. (2014). La empresa familiar como enfoque metodológico. *Revista de Derecho Comercial*, del Consumidor y de la Empresa, 2, 149-164.
- MPPPD (Ministerio del Poder Popular para la Planificación y el Desarrollo). (2001). Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2001-2007. Caracas: MPPPD.
- Muellbauer, John. (2020). The coronavirus pandemic and US consumption. VOX CERP Policy Portal, N° 11.
- Muhamad, Suriyani, Kusairi, Suhal, Man, Mustafa, Hasni Majid, Nur y Wan Kassim, Wan. (2021). Digital adoption by enterprises in Malaysian industrial sectors during COVID-19 pandemic: *A data article*. *Data in Brief*, 37,107197. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2021.107197>
- Muñoz-Salgado, Fanny J., Nava-Rogel, Rosa M. y Rangel Magdaleno, Jorge, A. (2013). Capacidades innovadoras como estrategia de crecimiento en PYMES familiares. *Revista de Empresa Familiar*, 3(2), 29-41. <https://doi.org/10.24310/ejfbefb.v3i2.4044>
- Naím, Moisés. (1989). *Las empresas venezolanas: su gerencia*. Caracas: Ediciones IESA.
- Naím, Moisés y Piñango, Ramón. (1984). *El caso Venezuela: una ilusión de armonía*. Caracas: Ediciones IESA.
- Ortega Luzardo, Anyelin, Lujano Montiel, Jenny y López Pérez, María. (2015). Características emprendedoras de los gerentes de las empresas familiares de la población de Santa Bárbara del Zulia, Venezuela. *Visión Gerencial*, 14(1), 139-164. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545898007.pdf>
- Páez Bravo, Tomás. (2021). The strategy of the Venezuelan diaspora: Collaboration, representation, and reconstruction of Venezuelan people in Colombia, Latin America and the world. En: Bravo, Vanessa y De Moya, Maria (Eds.), *Latin American Diasporas in Public Diplomacy* (pp. 235-258). Cham, Suiza: Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-74564-6>
- Pereira, Carla, Veloso, Bruno, Durão, Natércia y Moreira, Fernando. (2022). The influence of technological innovations on international business strategy before and during COVID-19 pandemic. *Procedia Computer Science*, 196, 44-51. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.11.071>
- Pérez, Carlota. (1996). La modernización industrial en América Latina y la herencia de la sustitución de importaciones. *Revista Comercio Exterior*, 46(5), 347-363.
- Pike, Andy, Rodríguez-Pose, Andrés y Tomaney, Joh. (2006). *Local and regional development*. Nueva York: Routledge.
- Poza, Ernesto J. (2005). *Empresas familiares*. México: Thomson International.
- Purroy, Manuel I. (1982). *Estado e industrialización en Venezuela*. Caracas: Vadell Hermanos Editores.
- PwC (PriceWaterhouseCoopers). (2018). *Encuesta Mundial de la Empresa Familiar 2018*. Madrid: PwC.
- RBV (República Bolivariana de Venezuela). (2000). Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial N° 5.453 (Extraordinario), del 12/03/2000.
- RBV (República Bolivariana de Venezuela). (2008). Decreto N° 6.130, con rango, valor y fuerza de Ley para el fomento y desarrollo de la economía popular. Gaceta Oficial N° 5.890 (Extraordinario), del 31/07/2008.
- RBV (República Bolivariana de Venezuela). (2012). Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras. Gaceta Oficial N° 6.076 (Extraordinario), del 07/05/2012.
- RBV (República Bolivariana de Venezuela). (2022). Ley orgánica de reforma parcial del Decreto con rango, valor y fuerza de Ley orgánica de ciencia, tecnología e innovación. Gaceta Oficial N° 6.693 (Extraordinario), del 01/04/2022.

- Rivas, José. (2021). Conindustria: Solo la mitad de las industrias operan desde inicios de la pandemia. Correo del Caroní [portal digital]. Recuperado de <https://correodelcaroni.com/laboral-economia/conindustria-solo-la-mitad-de-las-industrias-operan-desde-inicios-de-la-pandemia/>
- Riviezzo, Angelo, Garofano, Antonella, Napolitano, Maria R. y Marino, Vittoria. (2015). Moving forward or running to standstill? Exploring the nature and the role of family firms' strategic orientation. *Journal of Family Business Strategy*, 6, 190-205. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.06.001>
- Romero, Jenny y Hernández, Lissette. (2014). La empresa familiar en Venezuela: rasgos distintivos de su situación. *Telos*, 16(3), 476-492.
- Romero Borré, Jenny, Hernández Fernández, Lissette y Bracho Rincón, Neida. (2015). Incidencia del entorno en las exportaciones de las empresas familiares del estado Zulia-Venezuela. *Opción*, 31(77), 126-144. Recuperado de <https://produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/20048>
- RV (República de Venezuela). (1955). Código de comercio de Venezuela. *Gaceta N° 475*, del 21/12/1955.
- Serna Gómez, Humberto y Suárez Ortiz, Edgar. (2005). *La empresa familiar. Estrategias y herramientas para su sostenibilidad y crecimiento*. Bogotá: Temis.
- Sharma, Pramodita, Chrisman, James J. y Gersick, Kelin E. (2012). 25 years of family business review. Reflections on the past and perspectives for the future. *Family Business Review*, 25(1), 5-15. <https://doi.org/10.1177/0894486512437626>
- Sierra Romero, Gustavo A. y Benítez De la Ossa, María A. (2014). Lo que son y no son las empresas de tipo familiar en Colombia. *Puente Revista Científica*. Universidad Pontificia Bolivariana, 5, 105-110. Recuperado de <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/7297>
- Soluk, Jonas. (2022). Organisations' resources and external shocks: Exploring digital innovation in family firms. *Industry and Innovation*, 29(6), 792-824. <https://doi.org/10.1080/13662716.2022.2065971>
- Soluk, Jonas, Miroshnychenko, I., Kammerlander, N. y De Massis, A. (2021). Family influence and digital business model innovation: The enabling role of dynamic capabilities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(4), 867-905. <https://doi.org/10.1177/1042258721998946>
- Stough, Roger, Welter, Friederike, Block, Joern, Wennberg, Karl y Basco, Rodrigo. (2015). Family business and regional science: "Bridging the gap". *The Journal of Family Business Strategy*, 4(6), 208-218. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.11.002>
- The Freedom House. (2022). *Venezuela: Freedom on the Net 2021 Country Report*. Washington, DC: The Freedom House.
- Toro Hardy, J. (2003). *Fundamentos de teoría económica: un análisis de la política económica venezolana*. Caracas: Panapo.
- Transparencia Venezuela. (2021). *Un gobierno abierto para Venezuela. Estudio de portales oficiales venezolanos y buenas prácticas internacionales*. Caracas: Transparencia Venezuela.
- UCAB-IIES (Universidad Católica Andrés Bello-Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales). (2020). Informe de Coyuntura Venezuela. Septiembre, 2020. Caracas: UCAB-IIES.
- Untaru, Elena-Nicoleta y Han, Heesup. (2020). Protective measures against COVID-19 and the business strategies of the retail enterprises: Differences in gender, age, education, and income among shoppers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 60, 102446. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102446>
- Vairub, R. y Rodríguez, A. (2005). Empresas familiares: hallazgos obtenidos en un estudio realizado en 12 empresas familiares venezolanas. Memorias del Segundo Seminario Anual de Investigación. Caracas: IESA-BCV.
- Vázquez Barquero, Antonio. (2005). *Las nuevas fuerzas del desarrollo*. Barcelona, España: Antoni Bosch Editor.

Vera, Luis y Guerra, José. (2019). *Inflación alta e hiperinflación: miradas, lecciones y desafíos para Venezuela*. Caracas: Abediciones.

Vieira, Raquel y Borjas de Xena, Leslie. (2012). La gestión de las empresas familiares en Venezuela en cadenas de supermercados: un estudio de caso. *Anales de la Universidad Metropolitana*, 12(2), 55-83. Recuperado de <http://openjournal.unimet.edu.ve/index.php/Anales/article/view/188>

Volberda, Henk W., Khanagha, Saeed, Baden-Fuller, Charles, Mihalache, Oli R. y Birkinshaw, Julian. (2021). Strategizing in a digital world: Overcoming cognitive barriers, reconfiguring routines and introducing new organizational forms. *Long Range Planning*, 102110. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102110>

Wang, Jingyi y Bai, Tao. (2021). How digitalization affects the effectiveness of turnaround actions for firms in decline. *Long Range Planning*, 102140. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102140>

Wenzel, Matthias, Stanske, Sarah y Lieberman, Marvin B. (2020). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, 41, V7-V18. <https://doi.org/10.1002/smj.3161>

WB-IBRD (World Bank-International Bank for Reconstruction and Development). (2021). Statistics section. Washington, DC: WB-IBRD.

Zahra, Shaker A. (2022). International entrepreneurship by family firms post Covid. *Journal of Family Business Strategy*, 13, 100482. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100482>

Zambrano-Sequín, Luis, Guevara, Juan Carlos, Moreno, María Gabriela, Ponce, María Gabriela, Sosa, Santiago y Di Brienza, María. (07 de febrero 2022). *Informe de Coyuntura Venezuela* (febrero 2022). Caracas: IIES-UCAB. Recuperado de [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=4039118](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4039118) Alier, J. M. (2008). Conflictos ecológicos y justicia ambiental. Papeles de relaciones ecosociales y cambio global, 103, 11-28. Atlas global de justicia ambiental, España, eجاتlas: <https://ejatlas.org/>

Anexo 1. Criterios teóricos para distinguir Empresas Familiares, con base en propiedad, dirección y continuidad

Autor (año)	Definición de empresa familiar
Chua, Chrisman y Sharma (1999)	Negocio gestionado para dar forma a la visión de la empresa, controlada por miembros de la misma familia o un pequeño número de familias, haciéndolas potencialmente sostenible a través de distintas generaciones
Poza (2005)	Características que las distinguen: presencia de la familia; sueño de mantener el negocio en la familia (continuidad); coincidencia de familia, dirección y propiedad; y ventaja competitiva derivada de la interacción de estos elementos
Serna y Suárez (2005)	Organizaciones económicas cuya propiedad, control y dirección se concentran en un núcleo familiar y con vocación de ser transmitidas a sucesivas generaciones
Martínez (2010)	Confluyen al menos tres rasgos esenciales: propiedad controlada por una familia; negocios dirigidos por algunos miembros de la familia; y deseo de perpetuar la obra del fundador en el tiempo
Barroso, Sanguino y Bañegil (2012)	Aquella cuya propiedad y/o la dirección se encuentran en manos de una familia, que tiene vocación de continuidad ( <i>i.e.</i> , que en el futuro la empresa continúe en manos de sus descendientes)
Sharma, Chrisman y Gersick (2012)	Hay dos aproximaciones para definirla y distinguirla de otras organizaciones: naturaleza y grado de implicación de la familia; e implicación y aspiraciones de la familia en la empresa
De Nadal (2013)	Cumple una o varias de las siguientes características: los propietarios son en su mayoría de una misma familia; el consejo de administración lo conforman miembros de una misma familia, en posesión de un paquete significativo de acciones; y existe una segunda o tercera generación en dicho consejo
Muñoz-Salgado, Nava-Rogel y Rangel (2013)	Organización en la que al menos el 50% de la propiedad está en manos de una familia, con algún miembro que está a cargo de su dirección/gestión/administración. Al involucrar a los miembros de la familia se convierten negocios únicos en términos de propiedad, gestión y potencial transferencia generacional
Barroso (2014)	Tiene al menos alguna de las siguientes dimensiones: implicación familiar del negocio percibido como Empresa Familiar, mayoría de propiedad de las acciones en manos del grupo familiar, administración del negocio por parte al menos un miembro del grupo familiar dueño de la empresa, o una transición intrageneracional de la propiedad
Molina (2014)	El carácter familiar de la empresa implica un comportamiento en quienes la dirigen, poseen y/o gobiernan con la pretensión de moldear y perseguir la visión de grupo familiar dominante, configurado como un grupo de poder capaz de controlar los recursos de la empresa; la intención de mantenerla en el tiempo; y la posible incorporación de los herederos (futuras generaciones)
Sierra y Benítez (2014)	Una familia (o varias): i) cuentan con más de la mitad de las acciones (autoridad para tomar decisiones); ii) se halla sumamente involucrada en la gestión, organización y administración del negocio; iii) tiene vocación de continuidad (plan de sucesión y relevo generacional); iv) actúa como guardiana del capital financiero y activos intangibles en cada generación

Fuente: elaboración propia, con base en Chua, Chrisman y Sharma (1999); Poza (2005); Serna y Suárez (2005); Martínez (2010); Barroso, Sanguino y Bañegil (2012); Sharma, Chrisman y Gersick (2012); De Nadal (2013); Muñoz-Salgado, Nava-Rogel y Rangel (2013); Barroso (2014); Molina (2014); y Sierra y Benítez (2014)



Los textos publicados en esta revista están sujetos –si no se indica lo contrario– a una licencia de [Atribución CC 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/). Usted debe reconocer el crédito de la obra de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede compartir y adaptar la obra para cualquier propósito, incluso comercialmente. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace. No hay restricciones adicionales. Usted no puede aplicar términos legales ni medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier uso permitido por la licencia.