

EMPRENDEDORES DE LAS MAYORÍAS QUE ATIENDEN A LAS MAYORÍAS

María Antonia Cervilla y Raquel Puente

En el mercado de las mayorías han surgido subsistemas de negocios creados por emprendedores pertenecientes a las comunidades populares, dirigidos a atender sus necesidades. A estos emprendedores les «funcionan» sus negocios y exhiben muchas de las mejores prácticas para tener éxito en estos mercados. Además, no tienen los retos de distribución y acceso que generalmente enfrentan las empresas tradicionales. Por eso tienen negocios rentables que sobreviven por generaciones y los clientes quedan satisfechos. Una formación en creatividad e innovación les daría herramientas para generar ofertas de mayor valor.

EL MERCADO DE LAS MAYORÍAS es un segmento por atender en Venezuela, y las oportunidades son enormes, en términos tanto de los retornos esperados como de las posibilidades de ofrecer productos y servicios a los que aún no tienen acceso estos consumidores. Se han planteado sus posibilidades de desarrollo desde la perspectiva de negocios (como en los artículos de Puente, 2007; y de Puente y Auletta, 2009) y la necesidad de cambiar el paradigma de mercados de «pobres» a «océanos azules» (Dakduk y Puente, 2009; Auletta y Puente, 2009). Pareciera lo más viable que las empresas establecidas o los emprendedores de los estratos más altos, quienes tienen mayor preparación y acceso a recursos, atendieran este gran mercado. Sin embargo, es una realidad que dentro de las comunidades populares se han ido generado subsistemas de negocios, y son emprendedores pertenecientes a ellas quienes actualmente están atendiendo a las mayorías.

De acuerdo con Robert D. Hisrich y Michael P. Peters, autores de *Entrepreneurship* (Iniciativa empresarial), los emprendedores son individuos que crean algo nuevo que agrega valor, asignando el tiempo y el esfuerzo necesarios, asumiendo los riesgos financieros, sociales y psicológicos asociados, y recibiendo recompensas económicas y personales: satisfacción e independencia. Aunque abundan los estudios sobre emprendedores, hay muy poca investigación dirigida a esas personas que inician negocios para servir a sus comunidades vecinas. Una visión más clara de la estructura y el funcionamiento de las iniciativas creadas por emprendedores de las mayorías para atender a sus comunidades permitirá identificar factores clave de éxito y responder las siguientes preguntas: ¿quiénes son estos emprendedores populares? ¿Qué los diferencia de los emprendedores tradicionales? ¿Cuál es el desarrollo esperado para estos negocios? ¿Son realmente buenos negocios?

¿Una oportunidad de negocio?

Cuando en Venezuela se habla del mercado de las mayorías, se hace referencia a los consumidores pertenecientes a los estratos socioeconómicos D y E. El 79 por ciento de la población pertenece a estos estratos, lo que equivale a decir que las mayorías abarcan más de 22 millones de personas o 4,4 millones de hogares. Investigaciones previas han permitido identificar cinco lineamientos generales para servir al mercado de las mayorías (Puente, 2007):

1. Investigar, conocer y relacionarse con el consumidor: desarrollar investigación especializada y compartir con estas comunidades para conocer de cerca sus realidades.

2. Determinar el potencial del mercado para asegurar ganancias económicas y sociales: el proceso de desarrollo e introducción de nuevas ofertas exige tiempo y recursos; por ello, para que el proyecto no sea abortado durante su desarrollo, es necesaria una visión compartida entre la alta gerencia y los accionistas.

3. Desarrollar ofertas de valor específicas para segmentos diferentes del mercado de las mayorías: es necesario romper paradigmas acerca de lo que se puede hacer o se ha hecho hasta ahora. La creatividad en tecnologías, atributos, canales y estrategias de crédito y comunicación serán esenciales para obtener una base de clientes y economías de escala que permitan alcanzar las ganancias esperadas. Es esencial pensar en soluciones y dejar de pensar en productos.

4. Construir confianza recíproca entre la empresa y la comunidad: construir relaciones de confianza mediante el conocimiento mutuo, y compartir tiempo, experiencias y planes que compaginen con las necesidades y deseos de los consumidores del mercado de las mayorías.

5. Hacerlo con pasión. Para que las iniciativas dirigidas al mercado de las mayorías funcionen, las personas que participan en estos proyectos deben estar convencidas de su importancia y del impacto positivo que generará para todos.

Lo más importante para las empresas que decidan atender el mercado de las mayorías es reconocer que falta mucho por aprender y que, por lo tanto, su estrategia debe irse adaptando en el transcurso del tiempo. Así, la empresa debe ser flexible, abierta al cambio y emprendedora, incluir la innovación dentro de sus estrategias y asignar los recursos físicos y humanos necesarios para llevar a cabo la innovación mediante una exitosa fase de implantación.

¿Qué es un emprendedor?

Si se entiende emprender como iniciar o acometer una nueva actividad de carácter empresarial o social, lo que a su vez significa poner en práctica un proceso que requiere esfuerzos considerables, deben existir múltiples factores que llevan a una persona a iniciar una empresa, sobre todo si puede convertirse en la actividad económica principal en su vida futura.

El dilema del emprendedor de las comunidades populares es: «Me quiero ir del barrio porque siento que de esa forma progreso, pero fuera de él no me hallo, no soy nadie»

Los atributos personales o características más comunes en las personas que han logrado iniciar con éxito nuevos negocios pueden resumirse en lo que se conoce como el «perfil del emprendedor». Los rasgos más resaltantes de los emprendedores pueden agruparse en las categorías siguientes:

1. Factores motivacionales: logro, aprobación, desarrollo personal, percepción del beneficio económico e independencia.

2. Características intelectuales: imaginación, creatividad, innovación, búsqueda de la verdad y capacidad de solución de problemas.

3. Características personales: orientación hacia la oportunidad y el logro de metas específicas, tolerancia a la ambigüedad, la presión y la incertidumbre, perseverancia, integridad y confianza, optimismo, energía y capacidad para trabajar duro.

4. Competencias: liderazgo, comunicación, conocimiento del negocio, capacidad para conseguir y administrar recursos, y capacidad para colaborar y relacionarse.

Timmons (1998) ha insistido en que los emprendedores no nacen sino que se hacen y que, independientemente de su formación, un individuo puede adquirir en cualquier etapa de su vida la motivación para ser emprendedor. Su modelo se basa en capacidades adquiribles y no en la selección *a priori* de personas con las llamadas capacidades emprendedoras. El Monitor Global para la Iniciativa Empresarial (GEM, por sus siglas en inglés) se enfoca en la motivación de la iniciativa empresarial como una variable clave para hacer comparaciones entre países. Distingue entre quienes emprenden por oportunidad y los que lo hacen por necesidad. En prácticamente

LA CREACIÓN Y EL DESARROLLO DE UNA EMPRESA



Fuente: adaptado de Kantis (2004).

todos los países estudiados, la motivación principal para emprender es la búsqueda de una oportunidad; mientras que «Venezuela cuenta con una de las más elevadas proporciones de emprendedores por necesidad» (IESA, 2008: 19).

Según el Observatorio Pyme, para el año 2004 existían aproximadamente 480 mil empresas en Venezuela. De éstas el 98 por ciento eran micro, pequeñas y medianas empresas; si, además, se considera su capacidad para intervenir activamente en las formas de vida individual y colectiva, se entenderá su importancia para la actividad socioeconómica del país. Sólo una minoría de los empresarios populares habla de estancarse o vender el negocio; sin embargo, muy pocos de quienes piensan en crecer lo logran en realidad, no sólo debido a falta de financiamiento sino por la escasez de conocimientos y la incapacidad para enfrentar los retos competitivos (Ragusa, 2006).

La formación de una empresa

A pesar de la gran variedad de negocios que pudiesen existir han sido identificadas tres fuerzas motoras que dominan y orientan el proceso emprendedor (Timmons y Spinelli, 2007): 1) la oportunidad, 2) un emprendedor líder y un equipo emprendedor, y 3) los recursos. Las tres fuerzas no son independientes entre sí, sino que debe existir un balance entre ellas y, además, el proceso es

integrado, holístico, y debería ser sostenible. Tanto los emprendedores como los inversionistas se enfocan en esos componentes durante el proceso de gestación y puesta en marcha del negocio, para analizar los riesgos y determinar los cambios que pudieran mejorar las probabilidades de éxito de la iniciativa empresarial.

El proceso de creación de una empresa se caracteriza por una serie de etapas, que permiten al emprendedor ir tomando decisiones en forma secuencial. Para Varela (2008), el proceso se inicia con una idea, que en un principio es muy general y requiere evaluación y desarrollo para convertirla en una idea de empresa, para aplicarla en el entorno específico de una empresa (tecnología, mercados, productos, clientes). Kantis (2004) distingue tres etapas en el proceso emprendedor: 1) gestación del proyecto empresarial, a partir de la motivación para emprender, la identificación de la oportunidad de negocio y la elaboración del proyecto de empresa o plan de negocio; 2) puesta en marcha del proyecto, que implica la decisión de crear la empresa y la búsqueda y la organización de los recursos necesarios; y 3) desarrollo de la empresa, que abarca la introducción al mercado y la gerencia del negocio durante los tres primeros años de actividad. A este modelo de análisis pueden incorporarse dos etapas: el funcionamiento de la organización y la visión del futuro que tenga el empresario.

TRES CASOS DE EMPRENDEDORES CARAQUEÑOS

Fábrica de sandalias playeras (Catia)

Yaír y Dinora son esposos. Comenzaron su negocio cuando tenían 32 y 28 años, respectivamente. Dinora estudiaba y, al mismo tiempo, trabajaba con su papá desde niña fabricando sandalias. Al graduarse de bachiller entró a la universidad a estudiar Administración, pero no culminó el primer año porque su papá, que pagaba sus estudios, falleció. La pareja comenzó en el negocio mientras trabajaban en diferentes ocupaciones: Yaír como taxista y Dinora en la cocina de un restaurante. En su tiempo libre hacían piezas para ensamblar sandalias y las vendían como insumos a otros fabricantes. Trabajaban hasta altas horas de la noche, lo que los exponía a la inseguridad. Además, no tenían tiempo para compartir y sentían que necesitaban ingresos adicionales. Es así como Dinora convence a Yaír para iniciar el negocio en la fase final de ensamblaje de las sandalias.

Obtuvieron el financiamiento para el primer lote de sandalias empeñando una cadena que Dinora le había regalado a Yaír cuando se casaron. Comenzaron fabricando sandalias artesanales en su casa, y las vendían al detal. El negocio iba bien pero no crecía. Así que decidieron aumentar la producción, pues por

comprar más volumen obtenían descuentos y mayores ganancias. Justo en esta etapa de crecimiento se presentó la oportunidad de pedir un crédito a la Banca Comunitaria Banesco.

El gran reto en esa oportunidad fue colocar un inventario que nunca habían manejado. Fue el comienzo de las ventas al mayor y la distribución de una marca desconocida. Los buhoneros les decían: «En Catia la gente lo que compra es la marca». Pero Dinora y Yaír prefirieron mantener su marca y no vender imitaciones. El segundo reto fue «la legalización de la compañía, o sea, que si el RIF, el NIT, Sencamer, Seniat, Summat, todo ese tipo de cosas que hay que hacer para que funcione una empresa. Eso es bastante complicado y costoso».

Actualmente cuentan con tres proveedores, que les otorgan crédito a treinta y sesenta días. Las ganancias se ubican entre 11 mil y 18 mil bolívares. Tienen dos empleados, remunerados con su paquete completo (sueldo mensual, prestaciones, vacaciones y utilidades), pero no están inscritos en el Seguro Social. Consideran que sus competidores son Sagas y Cronchos, ambas marcas reconocidas. Para el futuro esperan exportar sus sandalias como productos de excelente calidad nacional.

Salón de belleza Bárbara Tibisay (José Félix Ribas, Petare)

Este salón de belleza presta los servicios de peluquería, manicure y pedicura. La dueña del negocio es Bárbara Tibisay, de 43 años, que empezó a trabajar en peluquerías desde los 17 años, en la limpieza de los salones y como «lava cabezas». Allí comenzó a realizar cursos de peluquería y llegó a ser encargada de una peluquería en el CCCT. En ese momento se preguntó: «Si puedo trabajarle a otra persona como encargada y echarle a su negocio para adelante, ¿por qué no puede ser para mí?». Tenía 24 años y el sueño de tener su negocio en un centro comercial. Se le presentó la oportunidad de alquilar el anexo de una casa en la Zona 6 del Barrio José Félix Ribas y decidió comenzar su negocio. El local era un cuarto donde sólo trabajaba ella. Entonces su motivación se volcó en proporcionar un servicio de calidad a la gente del barrio: «¿Por qué ellos no pueden ser atendidos también como la otra gente?».

Con el tiempo Bárbara logró tener una clientela estable en la zona, y decidió buscar un local más grande y más accesible. En el año 2000 consiguió el local donde opera actualmente. Para comprarlo obtuvo financiamiento bancario e invirtió sus ahorros. Para ese momento contaba con peluqueros de confianza,

Los emprendedores de las mayorías y sus empresas

¿Qué tienen en común los emprendedores de las comunidades populares? Para responder esta pregunta, se realizaron múltiples entrevistas etnográficas con diez emprendedores populares, que permitieron identificar las prácticas de negocios, los retos y los obstáculos para el inicio y la operación de la empresa, así como indagar acerca de los planes para su desarrollo.

La ubicación de estas experiencias se llevó a cabo con el apoyo de tres organizaciones que suministraron una lista inicial de empresarios populares (Bangente, Mercadolibre y Banesco), de los cuales fueron elegidos finalmente diez emprendedores con el criterio de abarcar diferentes sectores, tamaños de empresas y antigüedad. La mayoría de los empresarios populares seleccionados tiene su negocio en Caracas y se incluyeron dos casos en Valencia. El análisis de estas diez iniciativas empresariales —tan diversas como peluquerías, cibercafé, fábricas de ropa o calzado, restaurantes, entre otros— permite extraer un perfil a partir de varios aspectos que poseen en común.

1. Emprenden el negocio por necesidad, sea porque están desempleados o porque sus trabajos no les permiten cubrir sus requisitos mínimos de ingresos. Algunos lo hacen para disfrutar de mayor tiempo con su familia y más comodidad.

2. No existe «inteligencia de mercado» o indagación de oportunidades. La iniciativa empieza como una idea de negocio, mientras trabajan para otra empresa, o probando algo pequeño con muy poco riesgo.

3. Poseen bajos niveles educativos y carecen de instrucción formal previa —técnica o administrativa— en el campo del negocio. Van aprendiendo sobre la marcha, a partir de una experiencia o por un familiar.

4. Conciben el negocio como una oportunidad para trabajar de forma independiente, sin tener que rendir cuentas a «jefes», lo cual les permite tener libertad para administrar su tiempo y ganancias superiores a las que obtendrían trabajando para otros.

5. Algunos dominan un oficio aprendido desde niños o trabajando en otro negocio, y siempre les llamó la atención ser comerciantes.

6. Hacen crecer el negocio sólo lo suficiente para cubrir sus necesidades y alcanzar la calidad de vida que ellos y sus familias consideran. Crecer implica mayores retos en cuanto a nuevos proveedores o clientes, lo cual implica mayor complejidad.

7. Generalmente poseen pocos empleados, pues les parece que muchos generan complicaciones. Además, los empleados tienden a ser familiares.

a quienes les «alquilaba las sillas para trabajar» y así obtenía ingreso seguro para el pago del préstamo.

La competencia era fuerte, pues en la zona había muchas peluquerías que prestaban el mismo servicio, por lo que esta emprendedora se enfocó en prestar un buen servicio —«No porque estés en un barrio la gente se tiene que conformar con cualquier cosa. Al igual que todos, las personas aquí quieren un servicio de calidad»— y mantener siempre abierto su negocio sin importar la hora: «Si hay clientes, hay que atenderlos». Para garantizar un servicio de calidad se ha esforzado en hacer cursos y mantenerse al día con las últimas innovaciones en técnicas de corte, tinte y secado, entre otras. «Y los malandros no se meten conmigo, pues yo los atiendo, los aconsejo y les cobro lo que puedan».

Cuenta con tres proveedores —uno para «la química» (tinte y desriz, entre otros productos), otro para champú y enjuague, y un tercero para decoloraciones— que visitan la peluquería semanalmente, traen el pedido a la semana siguiente y le otorgan crédito de quince días. Tiene cuatro sillas alquiladas a peluqueros de confianza que pagan mil bolívares mensuales y traen sus productos, y tres peluqueros que ganan el treinta por ciento de lo que hacen y les facilita los productos. Adicionalmente, todos perciben vacaciones y

utilidades. La ganancia mensual del negocio oscila entre seis mil y doce mil bolívares.

El futuro del negocio es seguir haciéndolo tan bien como hasta ahora, y replicar el éxito de la peluquería en un anexo de una casa que Tibisay está adquiriendo en Guarenas. Planea vivir y trabajar allá, y dejar en el establecimiento actual a una sobrina que trabaja en la peluquería como encargada.

Restaurante de las colombianas (Carapita)

Iris nunca había trabajado, pero cuando su esposo se fue y la dejó con dos hijos —un niño de dos años y una niña de tres meses— tuvo que buscar una fuente de ingresos y se dedicó a vender comida típica colombiana, que su mamá le enseñó a preparar. Eso fue hace ocho años. Hace un año, al negocio se incorporó Adela, su hermana menor que acababa de llegar de Colombia. Tenían 25 y 28 años, respectivamente. Ninguna había podido culminar la primaria. Ambas eran madres y no tenían con quién dejar a sus hijos, así que no podían salir de sus casas a trabajar, por lo que trabajar en el hogar era la solución.

En el año 2003 se mudaron a una casita en una calle muy transitada, así que comenzaron a servir comida

a mediodía y a funcionar como un restaurante. Para ello solicitaron su primer crédito con Bangente: «Fue muy duro aprender a administrar el dinero, porque no teníamos ni idea de cómo hacerlo. Lo primero era guardar el pago del préstamo, luego comprar comida y así fuimos ordenando la administración».

Las compras para el negocio las realizan en un mercado que funciona en la calle, muy cerca, y pagan de contado. Compran a diario «para garantizar que la comida sea fresca, y la probamos las dos, y nos criticamos; si nos gusta a las dos le gusta a todo el mundo». Se dividen las ganancias diarias, luego de apartar para pagar el mercado y los artículos de limpieza del local. Al mes le queda a cada una entre 2.500 y 3.000 bolívares, pero dentro de los gastos del negocio están incluidos las compras de insumos para la casa y el alquiler de la casa.

Iris y Adela enfrentan una amplia competencia, pues en la zona hay muchos restaurantes de comida casera. Pero se diferencian por su especialidad en comida colombiana, y en la zona sólo hay dos restaurantes de este tipo. Tienen mucha demanda porque los trabajadores de la zona no traen la comida de sus casas y siempre comen en restaurantes. Estas empresarias se sienten satisfechas, pues los ingresos les permiten mantener sus hogares como madres solteras y vivir «tranquilas».

8. El negocio está ubicado en la zona donde viven o muy cerca, de modo de no «tener que salir del barrio», lo que les permite sentirse «protegidos».

9. No sienten la necesidad de realizar cursos de formación técnica o administrativa, que les permitan adquirir herramientas para mejorar su manejo del negocio y, por lo tanto, mejorar su potencial de crecimiento.

10. Las propuestas de negocios no son innovadoras y la clave del éxito se relaciona con el hecho de que el mercado de las mayorías es un segmento desatendido, ávido de ofertas de calidad.

11. La mayoría se define como «organizado», capaz de «sacar bien las cuentas» para cubrir gastos personales y mantener la operación del negocio; es decir, disciplina y constancia más que buen manejo administrativo.

12. En general reconocen que el apoyo de los bancos de desarrollo para el crecimiento de su negocio va más allá del dinero, pues obtienen información valiosa y entrenamiento para la administración del negocio.

¿Crecer o «¡pa' qué más!»?

Definitivamente, a estos emprendedores les «funcionan» sus negocios, pues se mantienen y los clientes quedan satisfechos. Para estos emprendedores es «natural» atender el mercado de las mayorías, pues forman parte de él. No tienen los retos de distribución y acceso que generalmente enfrentan las empresas tradicionales. Tampoco tienen que realizar mayores esfuerzos de investigación para entender sus mercados; en su caso, «la necesidad es la madre de la innovación». Su cercanía al mercado les permite controlar y minimizar costos; además, cuentan con realimentación continua y flexibilidad para cambiar, pues son los dueños y no hay nada escrito (normas y procedimientos). Exhiben muchas de las mejores prácticas para tener éxito en estos mercados y por eso tienen negocios rentables que sobreviven por generaciones.

Estos emprendedores perciben el crecimiento como un asunto de «salir del barrio», lo cual no necesariamente es cierto. Pueden establecer más redes o puntos de ventas con mayor expansión geográfica, siempre dentro del mercado de las mayorías. Pero esto implicaría dejar de «pertenecer» a su comunidad; de allí el dilema: «Me quiero ir del barrio porque siento que de esa forma progreso, pero fuera de él no me hallo, no soy nadie». Es una razón emocional que no se puede explicar, hay que sentirla. Por ello, a quienes ven a estos emprendedores desde «afuera» les parece difícil justificar su decisión de quedarse donde están, si tienen los recursos para expandir su negocio y «vivir mejor fuera del barrio». La pregunta es: ¿qué es vivir mejor y para quién?

La principal recomendación para las organizaciones interesadas en apoyar a estos emprendedores y, por lo tanto, fortalecer la economía de los consumidores de las mayorías, sería facilitar el acceso de estos emprendedores a formación relacionada con los aspectos técnicos de sus negocios, así como con los aspectos administrativos y legales. Asimismo, una formación en creatividad e innovación les daría herra-

mientas para generar ofertas de mayor valor que les permitirían diferenciarse con mayor facilidad y de manera más sostenible, para servir de forma más satisfactoria a ese gran segmento del mercado del cual forman parte.

¿Qué diferencia a estos emprendedores de otros que llevan sus microempresas a pequeñas y medianas empresas, y con los años a las grandes corporaciones que dominan los mercados? ¿Qué tienen esos otros emprendedores que éstos

Dentro de las comunidades populares se han ido generado subsistemas de negocios, y son emprendedores pertenecientes a ellas quienes actualmente están atendiendo a las mayorías

no tienen? ¿Es que no tienen mayores ambiciones o su filosofía de «¡pa' qué más!» los detiene? Responder estas preguntas requiere más investigación, pues las causas por las que estos negocios no crecen pueden ser diversas: aspiraciones y motivaciones, naturaleza de los negocios (pues son tradicionales con pocas ventajas diferenciadoras), falta de formación técnica y gerencial, entre otros. ■

REFERENCIAS

- Auletta, N. y R. Puente (2009): «Innovación y mercadeo: un mapa de utilidad para las mayorías». *Debates IESA*. Vol. XIV. No. 1.
- Dakduk, S. y R. Puente (2009): «La caída del muro: Internet y el mercado de las mayorías». *Debates IESA*. Vol. XIV. No. 2.
- Hirsch, R. y M. P. Peters (1992): *Entrepreneurship*. Homewood, Illinois: Irwin. 2da edición.
- IESA (2008): «Global Entrepreneurship Monitor. Informe Ejecutivo, Venezuela 2007-2008. Centro de Emprendedores. Caracas: IESA.
- Kantis, H. (ed.) (2004): *Desarrollo emprendedor: América Latina y la experiencia internacional*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Puente, R. (2007): «Qué funciona y qué no cuando se atiende al mercado de las mayorías». *Debates IESA*. Vol. XII. No. 3.
- Puente, R. y N. Auletta (2009): «El dilema de la escala». *Debates IESA*. Vol. XIV. No. 1.
- Ragusa, G. (coord.) (2006): *Los empresarios populares: sueños, trabajos y realidades*. Caracas: Fundación Bangente.
- Timmons, J. y S. Spinelli (2007): *New venture creation: entrepreneurship for the 21st century*. Boston: McGraw-Hill-Irwin.
- Varela, R. (2008): *Innovación empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas*. Bogotá: Pearson Educación.

María Antonia Cervilla

Profesora de la Universidad Simón Bolívar

Raquel Puente

Profesora del IESA



TIROS EN LA CARA: EL DELINCUENTE VIOLENTO DE ORIGEN POPULAR

ALEJANDRO MORENO, ALEXANDER CAMPOS, MIRLA PÉREZ Y WILLIAM RODRÍGUEZ



0212-555.42.63
ediesa@iesa.edu.ve

El delincuente venezolano ha cambiado y las causas sociales que generan la violencia se han profundizado. *Tiros en la cara*, una obra del Centro de Investigaciones Populares, analiza con métodos novedosos (como entrevistas a los propios delincuentes) esta tragedia nacional y ahonda en el sistema de significados de la familia venezolana.