

1-1-2017

Análisis financiero como factor determinante en el fortalecimiento de empresas de familia

Leidy Johanna Rapelo Díaz

Mónica Milena Rodríguez Andrade

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas

Citación recomendada

Rapelo Díaz, L. J., & Rodríguez Andrade, M. M. (2017). Análisis financiero como factor determinante en el fortalecimiento de empresas de familia. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1438

This Trabajo de Grado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Administrativas y Contables at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

ANÁLISIS FINANCIERO COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL FORTALECIMIENTO DE EMPRESAS DE FAMILIA

Leidy Johanna Rapelo Díaz¹

Mónica Milena Rodríguez Andrade²

Resumen

En el contexto actual, las decisiones financieras son parte de la estrategia empresarial, prestar atención a las finanzas y capacitarse es hoy una inversión más que necesaria que puede contribuir a mejorar la rentabilidad, por lo tanto la administración financiera no compite contra la producción sino lo complementa.

El objetivo de éste trabajo fue identificar la gestión financiera más adecuada para el fortalecimiento de las empresas de familia a partir de una revisión bibliográfica de autores representativos en el tema, se identificó la importancia que tiene separar las finanzas tanto de la empresa como de la familia a través de disciplina y compromiso de ambas partes.

Palabras clave: Empresas de familia, gestión financiera, fortalecimiento

Abstract

In the current context, financial decisions are part of the business strategy, paying attention to finances and training is today more than a necessary investment that can contribute to improve profitability, therefore financial management does not compete against production but Complements.

The objective of this work was to identify the most adequate financial management for the strengthening of family businesses based on a literature review of representative authors in the subject, identified the importance of separating the finances of both the company and the family Through discipline and commitment on both sides.

¹ Estudiante de administración de Empresas. Correo: lrapel01@unisalle.edu.co

² Estudiante de Administración de Empresas. Correo: mrodriguez86@unisalle.edu.co

Keywords: Family businesses, financial management, strengthening

gIntroducción

Uno de los principales factores que obstaculizan el fortalecimiento de las empresas de familia es el mal manejo de sus recursos financieros, según (Rueda, 2009) no queda la menor duda que uno de los grandes problemas que afecta a la empresa familiar y que constituye una gran amenaza consiste en mezclar el patrimonio de la familia con el de la empresa, en muchas ocasiones los ingresos de la empresa se destinan para los gastos de la familia, en la mayoría de los casos sin justificación y sin aportes al proyecto empresarial, es por ello que se requiere una buena gestión financiera basada en las posibilidades que ofrece hoy en día la tecnología, desarrollando programas que permitan una mayor rapidez en el procesamiento de la información. Es importante aprender a diferenciar estos recursos puesto que generan una mayor productividad y permiten conseguir los objetivos de la empresa, adicionalmente otro problema que afecta el comportamiento financiero de las empresas son las dificultades para acceder a las fuentes de financiamiento, en muchos casos debido a su tamaño y la falta de adecuadas herramientas de apoyo para la toma de decisiones y la solución de problemas financieros

Interpretar la estructura financiera en las empresas de familia, resulta ser un componente clave para su fortalecimiento, según (Navarrete, 2008) para ello es necesario identificar las necesidades de financiamiento de los activos a corto plazo (hasta un año) o largo plazo (mayor a un año), a partir de fuentes que están representadas en el pasivo (terceros) o el patrimonio (socios).

La legislación colombiana no define de manera clara el concepto de sociedad de familia, sin embargo, la Superintendencia de Sociedades la define como aquella organización en la cual más del 50% del capital pertenece a una misma familia, (Supersociedades, 2006). La empresa es una unidad económica compuesta por una o varias personas, con un organismo productivo que suministra u ofrece bienes y servicios para el mercadeo, es una unidad económica porque todos los elementos que la conforman, están totalmente integrados para la producción de beneficios y alcanzar así los fines que se proponen los dueños; posee un organismo productivo, porque de acuerdo con su forma de trabajo, produciendo bienes u ofreciendo servicios, existe en la empresa un grupo de personas

que combinan los *factores de producción*. (Banrepcultural, 2016), por otro lado para (Rueda, 2009) la empresa es un organismo vivo que se desarrolla, aprende y cambia.

A partir de lo anterior, desde la gestión financiera se deben tomar buenas decisiones orientadas a convertir los recursos disponibles en recursos productivos, rentables y generadores de valor, permitiendo al mismo tiempo el despliegue de los objetivos estratégicos de la empresa, para ello se requiere la construcción de varios elementos clave, siendo el primero una cultura sana, el segundo, aprendizaje permanente en el tema financiero, hace referencia a la capacidad que se tiene de analizar y entender la situación actual financiera de la empresa, hasta la capacidad de diseñar y ejecutar una estructura financiera sólida soportada en la planeación, finalmente, la implementación de un sistema de información que se constituya en un soporte efectivo para proyectar, monitorear y evaluar la gestión de la empresa. (Bancoldex, Banco de Comercio Exterior de Colombia, 2016),

Por su parte, el fortalecimiento, entendido como el esfuerzo de apropiar las mejores prácticas está asociado a la gestión operativa y financiera del negocio, es importante resaltar que una buena gestión financiera se encarga de la adquisición, financiamiento y administración de los activos. Para la adquisición, se identifican los activos fijos que requiere la empresa para su funcionamiento, en cuanto al financiamiento se decide sobre la composición del pasivo de la empresa dependiendo de las políticas de endeudamiento y finalmente la administración de los activos, refleja la eficacia con la que son manejadas tanto las inversiones como los financiamientos (Rueda, 2009).

En este artículo, a través de un análisis documental, se describe la gestión financiera más adecuada para el fortalecimiento de las empresas de familia, se identifican las ventajas y desventajas como resultado de un buen manejo de los recursos financieros resaltando los factores que contribuirían al fortalecimiento financiero de las mismas.

Inicialmente se recopilaron diferentes conceptos de empresa y empresa de familia teniendo en cuenta las diferentes fuentes bibliográficas consultadas, enfocando el estudio hacia las empresas de familia en Colombia, a partir de lo anterior se enfatiza en la gestión financiera con el fin de establecer los factores determinantes en el fortalecimiento en las empresas familiares, se concluye que para obtener una adecuada gestión financiera las

empresas de familia deben diferenciar los ingresos y gastos tanto de la familia como de la empresa, adicionalmente éste tipo de empresas tienen mayor dificultad en las alternativas de financiamiento por la cantidad de limitantes que se les atribuye.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1. Algunas definiciones de empresa y empresa de familia

Es importante recordar que las empresas de familia son, en primer lugar, empresas, por lo tanto se consideran sistemas dinámicos en el que sus componentes experimentan transformaciones en tres niveles; en primera instancia modificaciones en su estructura, es decir, en aquellas características más estables del sistema; seguidamente cambios evolutivos, esto es, en propiedades fluctuantes a largo plazo, pero estables a corto plazo; y finalmente, cambios de funcionamiento, es decir, en aquellas dimensiones que se ven alteradas continuamente (Casillas, Díaz, & Vásquez, 2005). Para (Mayorga, 2009, págs. 96-97), *“la empresa es un ente social y económico, concebido con el propósito de lograr objetivos previamente establecidos, como tal debe ser vista como un sistema abierto cuya realidad viene determinada por un conjunto o comunidad de grupos de interés”, ... es un organismo vivo que se desarrolla al tener una interacción con el entorno, aprende de los avances sociales, culturales, económicos y tecnológicos que se presentan en el ámbito de su actividad económica y cambia por las diferentes decisiones de inversión, financiación y administración que tomen los directivos. Finalmente la empresa “... es una unidad económica compuesta por una o varias personas, con un capital humano que se encarga de la producción de bienes y servicios con el fin de ser ofertados ante el público en general, los elementos que la conforman constituyen y se integran para la producción de rentabilidad y ganancia para alcanzar los objetivos de los dueños”* (Banrepcultural, 2016).

Por otro lado, según la Constitución Política de Colombia, en el artículo 42 (1991), la familia *“es el núcleo fundamental de la sociedad, se constituye por vínculos naturales o jurídicos, por la decisión libre de un hombre y una mujer de contraer matrimonio o por la voluntad responsable de conformarla”*. Para Juan Pablo II (1983), más que una unidad jurídica, social y económica, es una comunidad de amor y de solidaridad, insustituible para la enseñanza y transmisión de los valores culturales, éticos, sociales y axiológicos esenciales para el desarrollo y bienestar de sus miembros y de la sociedad.

Según el Consejo de Estado (2013), *“es una estructura social que se constituye a partir de un proceso que genera vínculos de consanguinidad o afinidad entre sus miembros. Por lo tanto, si bien la familia puede surgir como un fenómeno natural producto de la decisión libre de dos personas, lo cierto es que son las manifestaciones de solidaridad, fraternidad, apoyo, cariño y amor, lo que la estructuran y le brindan cohesión a la institución”*.

Teniendo en cuenta los diferentes conceptos de empresa y familia, diversos autores se han aproximado a la definición de empresa de familia. La legislación Colombiana no define de manera clara el concepto de sociedad de familia, sin embargo el grupo de estadística de la Superintendencia de Sociedades la define como *“aquella organización en la cual más del 50% del capital pertenece a una misma familia”* (Supersociedades, 2006); para Bork (1986, págs. 24-55) una empresa familiar es *“la que ha sido fundada por un miembro de la familia y se ha transmitido o se espera que se transmita a sus descendientes; los descendientes del fundador o fundadores originales tendrán la propiedad y el control de la empresa, además, trabajan, participan en la empresa y se benefician de ella miembros de la familia”*; para Poza (2005) las empresas familiares *“pueden ser de propiedad única, limitadas, sociedades anónimas y pueden identificarse si en el nombre de la empresa figura también el del dueño”*; según Amat (2004) *“es un tipo de organización en la que hay estrechos vínculos entre familia, propiedad y empresa, no hay una clara separación entre familia y empresa por lo que los valores de la familia, su historia, y sus relaciones predominan en la organización; es entendible, por tanto, que los conflictos de la empresa se lleven a la familia.”* (Ginebra, 1997, pág. 22) señala cuatro variables que distingue la empresa familiar a la de otros grupos, en primera instancia se encuentra las relaciones de afecto, se trata de algo que se puede dar y recibir; comprensión, se entiende el uno del otro sin necesidad de una comunicación formal; aceptación de la autoridad, no se presenta conflictos porque el poder del fundador es obvio; finalidad común, se expresa en términos de compromiso social. (1997)

Para definir las empresas de familia se encuentran algunas variables que se utilizan dependiendo de las necesidades de cada país, una de ellas son el número de empleados, volumen de ventas o el valor de capital invertido. (Lopez, y otros, 2014)

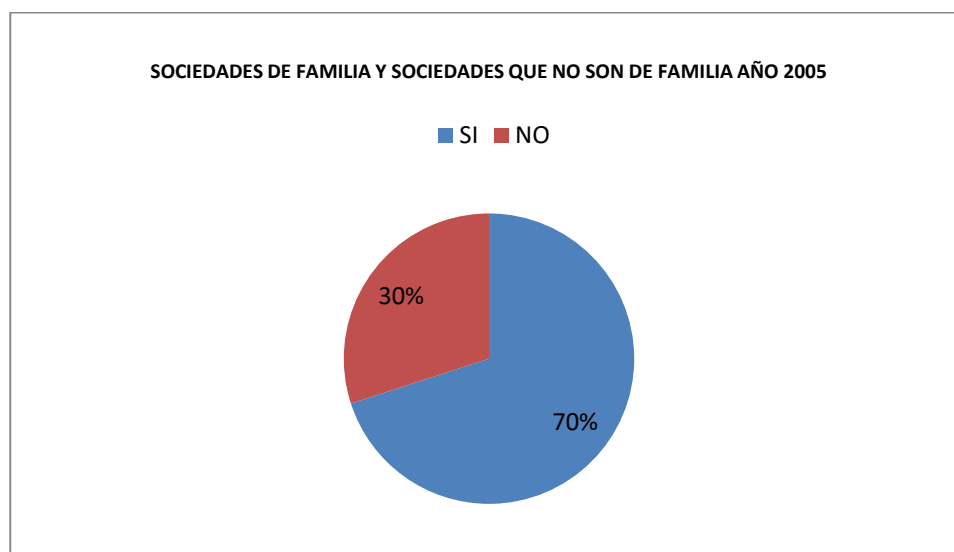
En las empresas familiares se encuentra que gran parte de la propiedad pertenece a la familia y en los cargos superiores están familiares, por el hecho de estar integrada permite

que haya voluntad de continuidad y expansión por parte de los miembros de la segunda generación (Domínguez, 2003). Para Neubauer & Lank (1999), algunas características que hacen parte de las empresas de familia son la propiedad, dirección y continuidad, la primera hace referencia a que el capital pertenece en su gran mayoría a los miembros de la familia, en la segunda, dentro de las actividades de gestión y autocontrol quienes están a cargo son integrantes de la familia, finalmente se transmiten valores hacia las nuevas generaciones.

2. Empresas de familia en Colombia:

A partir del estudio más completo sobre estadísticas de las empresas de familia en Colombia³ (Supersociedades, 2006), el 70% que equivalen a 13.277 son sociedades de familia. (Gráfico 1)

Gráfico 1 Sociedades en Colombia 2005

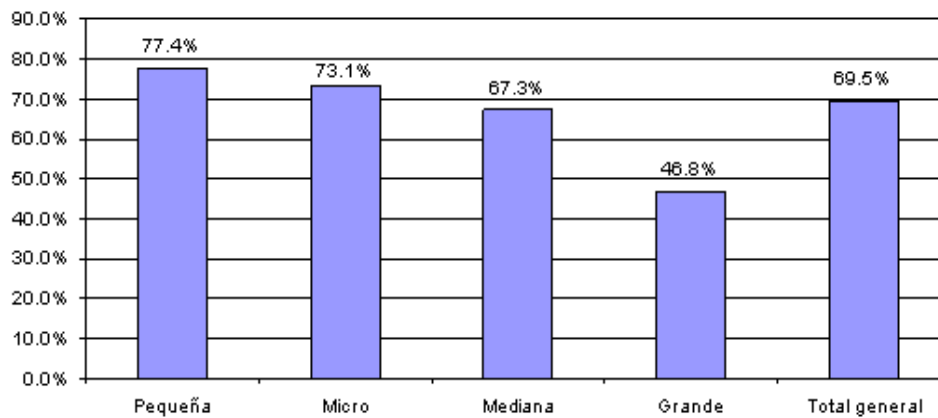


Fuente: Supersociedades, 2006

De acuerdo con la muestra de dicho estudio, el 77.4% equivalen a pequeñas empresas siendo éstas la mayor cantidad de sociedades de familia, el 73.1% pertenece a las microempresas y el 46.8% son grandes empresas (Gráfico 2).

³ A partir del estudio de 19.109 empresas que enviaron estados financieros a 31 de diciembre de 2005

Gráfico 2 Sociedades de familia por tamaño



Fuente: Supersociedades, 2006

El 53% de las sociedades de familia se encuentran ubicadas en la ciudad de Bogotá, de las cuales sólo el 30% logran pasar a la siguiente generación y tan sólo el 13% a la tercera generación (2006). A pesar de lo anterior, tanto en Colombia como en el mundo existen empresas centenarias y milenarias logrando más de tres transiciones generacionales (Gráfico 3).

Gráfico 3 Empresas de familia en Colombia

Nombre de la empresa		
El Tiempo	BMW	Ford
Vanguardia Liberal	Harrods	Planeta
Leonisa	Varta	Allianz
Postobón	Wal-Mart Stores	Benetton
El País de Cali	Grupo Santander	Merck
Riopaila	Marriot International	Porsche
Colombina	Levi Strauss & Co	Hermès
Grupo Aval	Ikea	DeBeers
Danarango	Televisa	Chanel
Hilacol	Techint	Carnaval Cruise Lines
Fiat	El Corte Inglés	Zara

Fuente: Gámez, 2008, pág. 61

3. Las finanzas en las empresas de familia

3.1. División de las finanzas familiares y empresariales

La empresa y la familia deben estar claramente separadas en el aspecto financiero y prestar atención a separar los ingresos y los gastos de cada una de las partes, el dinero que se mueve en la empresa debe ser entendido como un recurso más que ayuda avanzar con seguridad y no debe convertirse en un dinero para cubrir los fines personales o externos a su actividad comercial, sólo hasta que se convierta en un salario del cual se pueda hacer uso de la manera en que lo desee (Cáceres, 2014).

Esto se ha convertido hoy en día en una lucha constante para los pequeños negocios, puesto que no identifican la importancia y la claridad de separar las finanzas de ambos mundos, para ello se debe entender la diferencia que existe entre los gastos y los ingresos de cada una de las partes, a grandes rasgos los gastos en la familia son aquellos que se encuentran relacionados con: comida, ropa, estudio de los hijos, entretenimiento, el pago de los servicios públicos y el transporte

Por su lado los ingresos familiares son los relacionados con la remuneración y todos los beneficios anuales que corresponden producto de su esfuerzo y trabajo, en cuanto a los gastos de la empresa son aquellos que están claramente definidos, como lo son: compra de materiales, salarios, préstamos, intereses, publicidad e impuestos.

Finalmente los ingresos de la empresa son los generados en el ejercicio de su actividad en la prestación de bienes y servicios que genera como parte de su funcionamiento normal, (Cáceres, 2014), a continuación se presentan algunas medidas fáciles que representan una probada eficacia para diferenciar ambos mundos:

- Asignar un salario mensual a los familiares: Esto indiscutiblemente permite que el empresario conozca el tope máximo de gasto en un periodo determinado de tiempo, sin tener que recibir anticipos puesto que será perjudicial para la empresa, es importante que se le asigne un salario acorde al cargo y las funciones que va desempeñar, de tal manera que sea acorde a su rendimiento
- Crear cuentas bancarias independientes: En donde el empresario encontrará mensualmente el pago de su nómina

- Controlar la caja de la empresa: Es necesario establecer normas sobre el uso de la caja menor y sancionar si es necesario, el acceso a la misma y a las cuentas bancarias debe estar restringido a un número mínimo de personas que son quienes se encargan de que cuadren las cuentas después de restar los gastos de los ingresos generados en un periodo de tiempo, no se debe permitir que todos los miembros de la familia tengan acceso a la caja menor. (Cáceres, 2014).

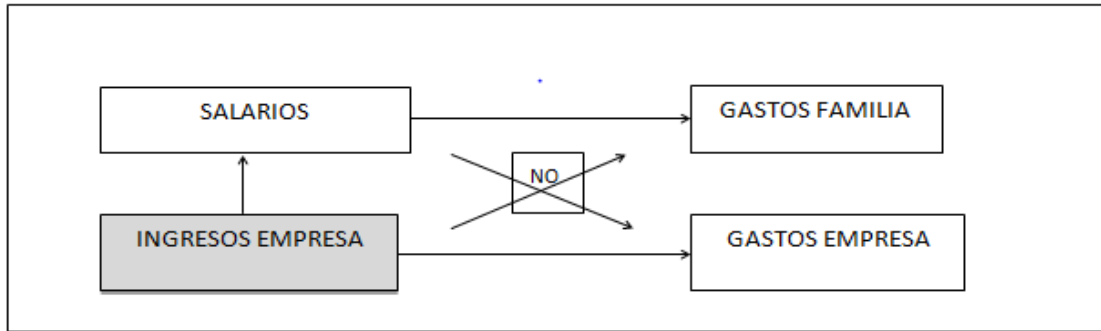
3.2. Buenas prácticas sobre las finanzas en la empresa y la familia:

Autores como Cáceres (2014) y Navarrete & Mayorga (2006), reflejan la importancia que tiene para una empresa obtener una buena gestión financiera que permita aprender a diferenciar el capital financiero de la empresa con el de la familia; para Ramírez & Macías de la Universidad de Manizales (2012), muestran de manera más completa el funcionamiento y organización de las empresas familiares para una mejor orientación de tal manera que cada una de las áreas estén encaminadas a lograr un objetivo en común para toda la organización.

Algunos aspectos que se deben tener en cuenta para que un negocio tenga éxito son aquellos que se encuentran relacionados con la gestión financiera, como por ejemplo el efectivo generado por la venta de los bienes o servicios no debe financiar los gastos de la familia, éste dinero no es una ganancia, puesto que se debe cubrir los gastos que se requieren para generar una nueva producción, el dinero que se mueve dentro de la empresa no es nuestro dinero, el salario por el trabajo realizado sí es de nuestra propiedad, el hecho de ser miembro de la familia no significa que puede tener acceso a la caja menor

En el siguiente gráfico (Gráfico 4) se muestra cómo los ingresos de la empresa son el eje central de los ingresos, con éste se puede cubrir los gastos de la empresa entre los que se puede incluir los salarios de los miembros de la familia y los empresarios de donde se puede financiar los gastos de la familia, no se puede mezclar las finanzas familiares de las empresariales, es un error en el cual no se puede caer.

Gráfico 4 Movimiento de dinero en la empresa familiar



Fuente: Cáceres, 2014, pág. 124

Para (Jaramillo, 2016), la máxima que resume la disyuntiva financiera de las empresas familiares es “no dejar que las necesidades de caja de la empresa afecten los planes de vida de la familia y viceversa”. Para muchos la separación de estos ámbitos es fácilmente imposible de realizar, sin embargo, siendo realistas y disciplinados se puede llegar a cumplir.

3.3. Etapas de la situación financiera en las empresas de familia:

Según (Ward, 2006) en las empresas de familia se puede identificar tres etapas del crecimiento en el ciclo vital (Tabla 1), una inicial, una segunda intermedia y finalmente una tercera etapa avanzada, teniendo en cuenta algunas de las características se puede describir cada una de la siguiente manera:

Tabla 1 Etapas de la situación financiera en las empresas de familia

Características	Etapa I	Etapa II	Etapa III
Edad de la empresa	0-5 años	10-20 años	20-30 años
Retos del negocio	Rápido crecimiento, grandes exigencias de tiempo	Madurez	Necesita regeneración estratégica
Carácter de la organización	Pequeña y dinámica	Mayor y más compleja	Estancada
Etapa de la propiedad	Fundador	Asociación de hermanos	Dinastía familiar
Preocupaciones de la	Supervivencia y	Adopción de sistemas	Cultura de la empresa,

Características	Etapa I	Etapa II	Etapa III
dirección	crecimiento	profesionales de dirección, estrategia de revitalización	sucesión y liderazgo, estrategia relaciones con los accionistas
Empresa en aspectos financieros	Grandes exigencias de dinero		Más inversión, crear mercado de capital para la empresa familiar
Dirección preocupaciones financieras	Supervivencia, crecimiento	Revitalización	Asignación de recursos, supervisión de la cartera de inversiones, sucesión y liderazgo, rendimiento de la inversión, relaciones con los accionistas
Accionistas preocupaciones financieras	Planificación patrimonial, sucesión	Propiedad familiar, sucesión	Distribución del capital social, dividendos y niveles de beneficios, liquidez de los accionistas, complejidad familia vs grupo de accionistas
Familia en aspectos financieros	Necesidades elementales, sucesión	Más necesidades (comodidades, educación de los hijos), propiedad familiar, sucesión	Mayores necesidades (seguridad y generosidad)

Fuente: Resumen a partir de (Ward, 2006) encontrado en Navarrete, (2008, pág. 14)

A partir de las decisiones relacionadas en cada una de las etapas de la situación financiera en las empresas de familia se denota que tanto para los accionistas como para la familia, desde la etapa inicial hasta la avanzada, hay una gran preocupación por definir el proceso de sucesión ya que es un cambio en donde se ve implicada la situación financiera de ésta y la familia, dentro de las 3 etapas se observa como inicialmente lo que se busca es obtener mayor poder adquisitivo que le ayude a alcanzar mayores posibilidades de crecimiento y de ésta manera en las siguientes etapas busca invertir y reinvertir gran parte de sus utilidades para lograr un alto reconocimiento en el mercado.

3.4. Diferencias y similitudes en las finanzas de una empresa y la empresa familiar:

Para (Álvarez, 2006) administrar la riqueza financiera o económica en una empresa familiar se asemeja mucho en hacerlo en una empresa en cuyos dueños no tienen parentesco, sin embargo estudios demuestran que las empresas familiares son muy

diferentes a las no familiares, puesto que su carácter familiar y la relación familia-empresa les imprime unos rasgos y una cultura que le suponen cualidades diferenciadoras (Garrido, 2013), la diferencia es que el “*administrador debe tener presente que una mala decisión afecta no sólo el PYG de la compañía, sino la salud de la familia*”. (2006)

Para Jaramillo (2016) no hay tal cosa como “finanzas de empresas familiares” como disciplina, existen algunos apartados de las finanzas que se deben adaptar a lo que se llama negocios familiares, siempre hay que acompañar esa adaptación con otros rasgos distintivos del negocio para delimitar el problema, no obstante es en esos procesos de adaptación en donde queda de manifiesto que lo postulado para las empresas familiares es muy similar a lo que se aplica en las empresas no familiares. “*La dimensión que importa es el tamaño de la empresa*”. (2016), empresas de similar tamaño comparten similares problemas, independientemente de quienes sean sus dueños.

4. La empresa de familia y la gestión financiera:

La gestión financiera se encarga de la adquisición, financiamiento y administración de los activos; en las cuales las decisiones de inversión indican qué cantidad de activos son necesarios para el funcionamiento de la empresa; así como para qué son destinadas cada una de éstas inversiones (Mayorga, 2009).

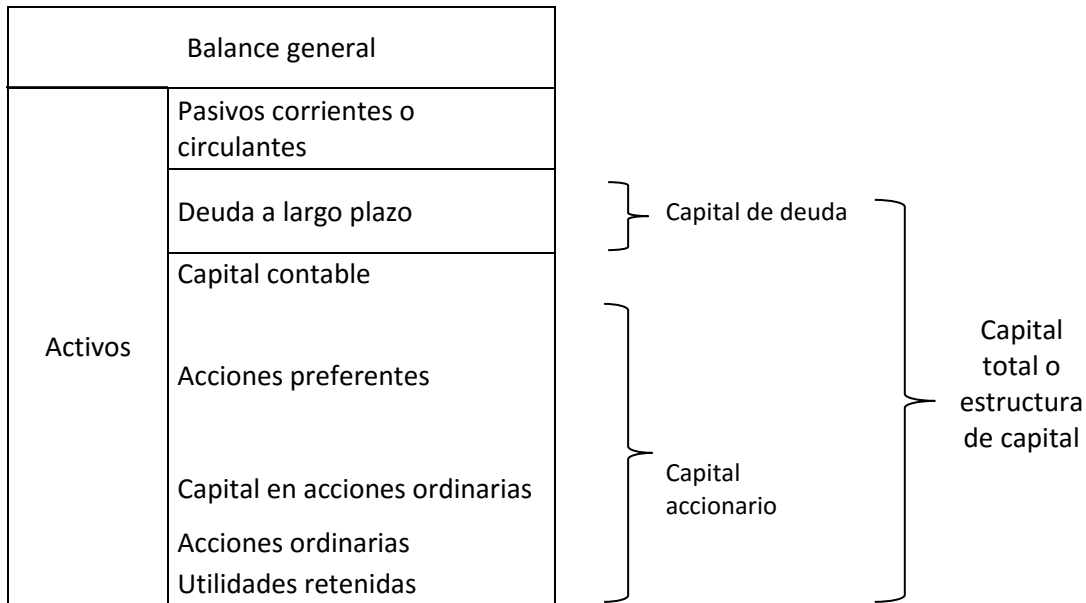
La gestión financiera eficiente requiere de unas metas y objetivos relacionados con la toma de decisiones sobre el tamaño y composición de los activos, el nivel y estructura de la financiación y la política de los dividendos, para ello es importante tener en claro los objetivos que se pretenden alcanzar, puesto que éste facilita un marco para una óptima toma de decisiones financieras, el principal objetivo tanto de la empresa como el de la familia se encarga de maximizar la riqueza encaminado al crecimiento de la misma y el patrimonio de la familia, ya que son el reflejo de la inversión, financiamiento y correcta administración de los activos (Mayorga, 2009, pág. 103), algunos de los objetivos que debe tener en cuenta el financiero para tener una buena gestión es mantener actualizados los sistemas de información, interrelacionar cada una de las áreas con el fin de trabajar por un objetivo en común, identificar las variables internas y externas que afectan las finanzas de la empresa, y finalmente evaluar la gestión financiera

La construcción de un ambiente favorable para la gestión financiera implica la creación y desarrollo de 3 elementos clave: primero, la construcción de una cultura financiera sana, esto con el fin de promover y motivar las buenas prácticas en el uso de los recursos empresariales; el segundo elemento consiste en generar un aprendizaje permanente en el tema financiero que permita tener la capacidad de análisis y entendimiento de la situación financiera de la empresa con el objetivo de diseñar y ejecutar una estructura financiera sólida soportada en la planeación, finalmente el tercer elemento, es la implementación de un sistema de información que constituya un soporte efectivo para proyectar, monitorear y evaluar la gestión de la empresa, esto implica que dicho sistema debe generar información contable-financiera, indicadores de gestión, sistema de costos, presupuestos, y flujo de caja, entre otros. Éstos 3 elementos se encuentran en todas las empresas, con un mayor o menor desarrollo según las características particulares. (Bancoldex, 2016)

Según la Agencia Transparencia por Colombia, el objetivo de una buena gestión financiera tanto en el sector privado como público es proporcionar información con base en la cual quienes toman las decisiones sustenta juicios prudentes e inteligentes, adicionalmente vela por optimizar y multiplicar el dinero, esto quiere decir que se enfoca en sacar el mayor provecho a los recursos disponibles, pero también apoya la toma de decisiones orientadas a que esos recursos puedan entregar ganancias.

Para interpretar la situación financiera en las empresas de familia es necesario conocer su estructura financiera (Gráfico 5), la cual muestra la proporción de financiamiento a corto o largo plazo de los activos, representados en el pasivo y el patrimonio (Navarrete, 2008).

Gráfico 5 Estructura financiera de las empresas



Fuente: Navarrete, 2008, pág. 7

La decisión de la mejor estructura financiera; ⁴para una empresa puede ser a nivel interno o externo, se presenta desde el punto de vista ya sea de oportunidad, cantidad, costo o riesgo, internamente se da dependiendo de las decisiones que tome la gerencia puesto que a mayor rentabilidad mayor riesgo hay que asumir, externamente teniendo en cuenta cuáles son las fuentes de financiamiento donde puede acceder la empresa (Navarrete, 2009). Ésta estructura financiera óptima se logra cuando el costo de capital promedio ponderado es mínimo. ⁵

Una de las realidades que se tiene hoy en día es que las empresas de familia que carecen de un gobierno establecido tienen dificultades al momento de tomar decisiones estratégicas para un mejor financiamiento, si bien es cierto que el gobierno corporativo no es un requisito indispensable para acceder a las diferentes fuentes de financiamiento sí es una herramienta clave a la hora de adquirir dichos recursos, para quienes integran el gobierno corporativo (el consejo de estado, los stakeholders y la administración) es

⁴ Estructura financiera: Muestra la proporción del financiamiento a corto o largo plazo de los activos, es decir la fuente de recursos para su funcionamiento e inversión ya sea que provenga de terceros o de los socios

⁵ Costo de capital promedio ponderado (WACC en inglés), nos indica cuánto le cuesta a la compañía financiarse en términos globales

fundamental apropiarse de sus principios con el fin de maximizar los beneficios y minimizar las pérdidas, de acuerdo al estado de resultados y el posicionamiento la empresa puede crear una estrategia financiera adecuada que le permita ampliar las posibilidades para financiarse y atraer capital más fácilmente (Yamazaki, 2011)

Comúnmente las empresas de familia acceden a tres fuentes de financiamiento de tipo tradicional que son: *crédito comercial, de corto plazo; crédito con el sector financiero, de corto o largo plazo; crédito extrabancario, de corto plazo; aportes socios nuevos/antiguos, recursos de largo plazo provenientes de inversionistas; reinversión de utilidades, recursos de largo plazo; leasing, arrendamiento financiero sobre activos fijos con o sin opción de compra; crédito de fomento, obtenido por las empresas a través del sistema financiero*” (Navarrete, 2009), los socios actuales son la principal fuente de financiamiento de las empresas de familia, ya sea por reinversión de utilidades o aportes nuevos. Éstas fuentes son las más conocidas y son en su mayoría empleadas en un lapso de tiempo mayor a un año y menor a cinco, por consiguiente las de mejor acceso y mayor uso

Las fuentes no tradicionales son aquellas que tienen dificultades de acceso para las pymes; son de corto, mediano o largo plazo, éstas son: papeles comerciales, créditos sobre cuentas por cobrar (factoring), cartas de crédito, aceptaciones bancarias, préstamos con garantías especiales, titularizaciones, alianzas estratégicas financieras, bonos y fondos de capital de riesgo. (Navarrete, 2009)

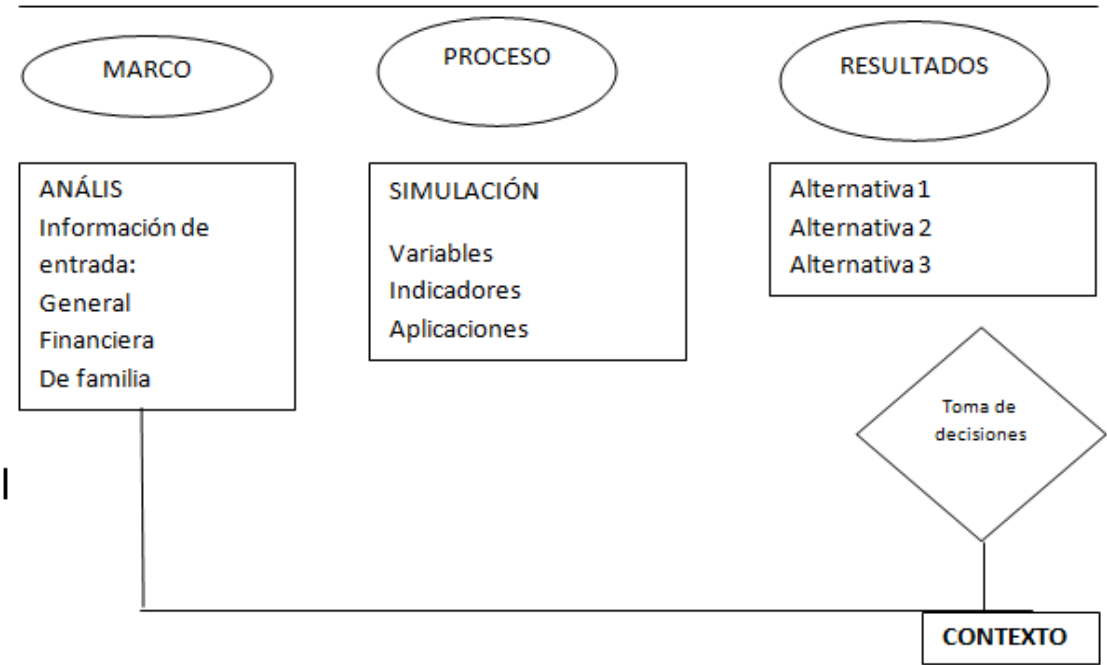
En pocas palabras las empresas deben identificar cuál sería la mejor opción de financiamiento ya que puede contar con fuentes tradicionales siendo una mejor opción inicialmente, pero al analizarlas se detecta que conllevan un mayor gasto a futuro que las no tradicionales, las cuáles dificultan el acceso ya que se requiere de un mayor flujo de efectivo y una gran estructura para respaldar la deuda.

Cada una de las fuentes de financiación tiene unas ventajas y desventajas, se observa como en muchos casos *“el intermediario pone inconvenientes para acceder, entre ellos se encuentra aquellos requisitos legales, las pyme no cuentan con los recursos suficientes para tramitar esos requisitos, en otras ocasiones se le solicita mayor información financiera con el fin de garantizar su transparencia, el costo de los recursos es más alto comparado al que tienen las grandes empresas, finalmente son consideradas de mayor riesgo debido a su tamaño”*. (Mayorga, 2009, pág. 102)

Para acceder a una u otra fuente de financiamiento se debe considerar las restricciones tales como; el ciclo de vida del negocio, la tecnología con la que cuenta, su actividad económica, tamaño de la empresa y las oportunidades de crecimiento

Según (Navarrete & Mayorga, 2006, pág. 24) en el entorno los principales problemas que afectan la gestión financiera son, la disminución del Producto interno bruto (PIB), la desigualdad social, los altos índices de desempleo, bajos niveles de ahorro e inversión (2006, pág. 28), a nivel interno se encuentran problemas tales como la remuneración enfocada a satisfacer la familia y no por equidad acorde a su nivel de desempeño, sentimiento paternalista que genera una resistencia al cambio, permitir que los bienes de la familia hagan parte para el logro de la actividad del negocio, estructura débil que dificulta un correcto funcionamiento y ambivalencia en la toma de decisiones, permanecer en un estado de confort que limita la incursión a nuevos mercados estancando el crecimiento y su expansión, restringe el ingreso de personas externas con conocimientos que pueden generar innovación, se propone un esquema de modelo financiero (Gráfico 6) que permite contar con una herramienta metodológica fácil de usar para las pymes de familia a partir de su información interna y del entorno.

Gráfico 6 Modelo de gestión financiera



Fuente: (Navarrete & Mayorga, pág. 29)

4.1. Gestión financiera para el fortalecimiento empresarial:

Las empresas de familia encuentran muchas barreras y obstáculos a la hora de financiarse, muchas veces se cae en el error de buscar terceros que no ofrecen las garantías suficientes, pero que no ponen trabas en el diligenciamiento del crédito, es allí donde se debe tomar la mejor decisión, para ello se requiere de contar con un capital humano idóneo que permanentemente se encuentre actualizado en el área financiera que investiga y encuentra oportunidades que ofrece el mercado para encontrar el financiamiento adecuado

El análisis y la gestión de los indicadores financieros se convierten hoy en día como un factor estratégico para alcanzar una buena productividad. Para que una empresa logre crecer y obtener financiamiento es necesario que cree un plan de negocios en donde su objetivo principal sea desarrollar y fortalecer su cultura financiera

Una buena gestión financiera no solo calcula si se cuenta con dinero o no, se trata de planificar, con el fin de identificar una buena gestión a futuro; una herramienta clave para lograrlo es la creación de un presupuesto financiero con lo cual permite anunciar déficits y desarrollar estrategias que lo puedan encubrir, y de ésta manera analiza aquellas decisiones de inversión que haya que realizar en caso de que se presente superávit.

5. Ventajas y Desventajas de la Gestión financiera en las Empresas de Familia

Se dice que las empresas familiares gozan de ventajas y desventajas sobre las no familiares, que permiten crear valor para la empresa y logre mantenerlo a través del uso eficiente de los recursos financieros, en la siguiente tabla (Tabla 2) se describen algunas de éstas con respecto a la gestión financiera.

Tabla 2 Ventajas y Desventajas de la gestión financiera en las empresas de familia

Ventajas	Desventajas
Brinda claridad sobre los objetivos financieros que persigue la empresa.	Mala distribución de los ingresos vs gastos.
Interrelación entre los objetivos financieros y la Planeación estratégica de la empresa.	Poca prioridad en los gastos de la empresa frente a los de la familia.
Salir a la bolsa para ofrecer mayor	Acceso descontrolado a la caja menor por

confiabilidad en el mercado financiero.	parte de miembros de la familia o empleados.
Diferenciar el patrimonio de la empresa y el de la familia disminuye riesgos para ambas partes.	Mala toma de decisiones al momento de buscar fuentes de financiación.
Desarrollar sistemas adecuados para llevar su proceso presupuestal y de control que permite soportar estrategias de crecimiento y acceder a recursos financieros	Al destinar mayores recursos a la familia que a la empresa hace que ésta deje de generar beneficios.
Conduce a una eficiente utilización de los recursos	Si hay mayores recursos para la familia y menores para la empresa se detiene la inversión, reinversión de utilidades y se arriesga el capital actual.
Siempre entrega datos para la predicción y control del negocio, de ésta forma saber cómo y cuándo invertir correctamente, evitando los riesgos que conlleva esa acción	La unión entre el activo de la empresa y el de la familia genera confusión en la propiedad.

Fuente: Elaboración propia tomando como referencia Corona (2005)

A partir del análisis de las ventajas y desventajas los autores proponen algunas recomendaciones como: aprender a diferenciar el patrimonio de la familia con el de la empresa, para de ésta manera facilitar su manejo (Rueda, 2009, pág. 103), los fracasos financieros que se originen tanto a nivel de la empresa como de la familia deben estar protegidos tanto por la separación de los patrimonios como por la realización de un plan de conversión, venta o transformación de los bienes (Navarrete, 2008, pág. 24), aplicar mejores estrategias de crecimiento ya que posibilita la inversión de capital en la empresa para la mejora y el desarrollo (Cáceres, 2014, pág. 124), esto con el fin de obtener una óptima toma de decisiones financieras (Rueda, 2009, pág. 101), ser ágiles en la toma de decisiones sin que ello suponga precipitación ni falta de análisis, no tomar decisiones que no tengan la financiación asegurada, salvo que supongan importantes ahorros de costes y crear valor para la familia.

6. Factores determinantes en el fortalecimiento financiero de las empresas familiares:

A continuación, se analizan los factores que determinan la estructura financiera de una empresa y que influyen a la hora de tomar decisiones de financiación: (Crespo, 2015, pág. 11)

- Sector de actividad empresarial: Según (Banrepcultural, 2015) se puede dividir una serie de sectores en función de sus comportamientos y características comunes, se pueden distinguir 3 tipos de sectores, el sector primario o sector agropecuario, es aquel que se encarga de obtener recursos directamente de la naturaleza; el sector secundario o sector industrial, comprende las actividades económicas relacionados con la transformación industrial; sector terciario o de servicios, incluye aquellas actividades que no producen bienes materiales pero que son necesarias para el funcionamiento de la economía, es fundamental conocer la importancia de pertenecer a un sector u otro ya que los beneficios que ofrece cada uno son diferentes y determinan la estructura de capital de una empresa
- Tamaño de la empresa: Este factor se encuentra directamente relacionado con el anterior puesto que dependiendo del sector al cual pertenezca así mismo prevalecen las de mayor o menor tamaño, según (Bancoldex, 2013), en Colombia el segmento empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, ésta clasificación está reglamentada en la ley 590 de 2000 conocida como la ley mipymes y sus modificaciones (ley 905 de 2004).

Clasificación de las empresas en Colombia año 2017, (Tabla 3)

Tabla 3 Clasificación de las empresas en Colombia

Tamaño	Activos Totales SMMLV
Microempresa	Hasta 500 (\$368.858.500)
Pequeña	Superior a 500 y hasta 5.000 (\$3.688.585.000)
Mediana	Superior a 5.000 y hasta 30.000 (\$22.131.510.000)
Grande	Superior a 30.000 (\$22.131.510.000)
SMMLV para el año 2017 \$737.717	

Fuente: (Bancoldex, 2013)

En la (Tabla 4), se muestra la clasificación de las empresas de acuerdo a Organismos Internacionales:

Tabla 4 Clasificación de empresas de acuerdo a Organismos

	OCDE ⁶	CEPAL ⁷	INSEE ⁸	CE ⁹		
Tamaño/ Criterios	Empleados	Empleados	Empleados	Empleados	Ventas	Activo
Microempresa	0-19	1-4	1-49	1-9	Hasta 2 millones de €	Hasta 2 millones de €
Pequeña	20-99	5-49	5-250	10-49	Hasta 10 millones de €	Hasta 10 millones de €
Mediana	100-499	50-250	250-1000	50-249	Hasta 50 millones de €	Hasta 50 millones de €

Fuente: Saavedra & Hernández, 2007, págs. 122-134

- **Recurso humano:** Son un factor clave puesto que son los que poseen la experiencia, conocimientos y la información sobre la actividad empresarial su aprendizaje constante crea ventaja competitiva frente a los proyectos en los cuales se debe invertir (Crespo, 2015)
- **Coste de la deuda:** Se considera que el coste de la deuda de la empresa es la media de los costes de las diferentes fuentes teniendo en cuenta el volumen de deuda, para el caso en que la empresa obtiene los recursos internamente afectará de manera positiva este coste, ya que no tendrá que acudir al mercado externo para financiarse, por consiguiente su coste será menor (Crespo, 2015)
- **Coste de capital:** En la empresa se puede recibir recursos de dos fuentes básicamente, por un lado los dueños del patrimonio o accionistas y los tenedores de la deuda, analizando los estados financieros de la empresa se observa que los accionistas y la misma empresa a través de reservas han provisto los fondos que utiliza la misma para su actividad económica, se constituye una canasta de fondos, generalmente no gratuitos, de la cual sale el dinero para los inversionistas (Cruz, 2012)

⁶ Organización para la cooperación y el desarrollo económico

⁷ Comisión económica para América Latina

⁸ Instituto Nacional de Estadística y Estudios Económicos de Francia

⁹ Comunidad Europea

A partir de todo lo anterior, para las autoras, además, se debería tener en cuenta como factores determinantes:

- **Aprendizaje continuo:** Uno de los intereses que tienen los directivos para estar a la vanguardia de los conocimientos financieros se fundamenta en las capacitaciones permanentes en aspectos como liquidez, financiamiento, rentabilidad y estrategias financieras para la empresa.
- **Planeación financiera:** Establecer objetivos financieros claros y acordes a la misión de la empresa aprovechando las oportunidades que se presentan en el entorno puesto que éstas pueden abrir grandes posibilidades, esquivando las amenazas porque pueden atentar contra la permanencia de la empresa, haciendo énfasis en las fortalezas dado que crea posición excepcional sobre la competencia y eliminar las debilidades teniendo en cuenta que se convierten en un obstáculo para lograr que la empresa prospere.
- **Posicionamiento de la empresa en el mercado:** Se debe tener en cuenta que para acceder algunas fuentes de financiamiento es importante contar con un posicionamiento que permite crear seguridad y confianza, por ejemplo para acceder a un crédito bancario o aceptaciones financieras se requiere de una historia crediticia o trayectoria en el mercado, en vista de que tiene más alternativas de acceso por las garantías que presenta en el mercado financiero.
- **Gobierno corporativo:** Mediador entre los entes que participan en la empresa para lograr que se cumplan los objetivos financieros.

Metodología:

La intención de éste artículo es profundizar en el tema en cuanto a Gestión financiera, para ello inicialmente, se realizó una búsqueda tanto de documentos, libros y artículos como de estudios relacionados en dónde se clasificaron teniendo en cuenta los aportes en cuanto a división de las finanzas familiares de las empresariales, fuentes de financiamiento, los factores determinantes para el fortalecimiento, se seleccionaron un total de 23 documentos y sobre éstos se realiza una discusión a partir de los temas más relevantes, respecto a división de las finanzas familiares de las empresariales, para (Cáceres), (Navarrete & Mayorga), tanto los ingresos como los gastos deben estar claramente diferenciados entre la familia y la empresa con el fin de generar valor y

estabilidad financiera, las fuentes de financiamiento según (Navarrete) se dividen entre tradicionales y no tradicionales, éstas últimas carecen de reconocimiento siendo más difíciles para acceder,(Mayorga, 2009) identifica ventajas y desventajas las cuales facilitan o dificultan el acceso a estas fuentes, para (Crespo), entre los factores determinantes para el fortalecimiento se encuentran, el sector de actividad empresarial, tamaño de la empresa, recurso humano y coste de deuda, adicionalmente para (Cruz, 2012) el coste de capital es determinante porque indica el rendimiento que genera la financiación por medio de inversionistas o de terceros.

Conclusiones:

El objetivo de ésta investigación era Identificar la gestión financiera más adecuada para el fortalecimiento de las empresas de familia, obteniendo como resultado la importancia de contar con personal capacitado con tal profesionalismo que permita diferenciar las finanzas de ambas partes.

En el transcurso de la revisión documental se evidenció que la estructura financiera en Colombia limita a las pymes de familia para acceder a las diferentes fuentes de financiamiento ya que solicitan requisitos que en su mayoría restringe la posibilidad de incrementar su flujo de caja.

La importancia que se le da a la empresa familiar tiene su explicación en la gran participación en la generación de empleo y ser el motor de la actividad económica del país.

Es fundamental en la gestión de la empresa familiar, la evaluación de resultados esto con el fin de detectar a tiempo las desviaciones respecto de los planificado para estudiar las causas que las originan e implementar acciones correctivas y los ajustes pertinentes

Desde el punto de vista financiero las empresas familiares tienen un carácter diferenciado en las fuentes de financiamiento, puesto que en Colombia las más utilizadas son las fuentes tradicionales como aportes de socios, leasing y reinversión de utilidades ya que son de más fácil acceso, para expansión la más utilizada hoy día es el leasing, según estudios las pymes dicen no emitir acciones por el desconocimiento de esta alternativa y por el temor de sus dueños a perder el control de la empresa y creen no tener las

condiciones adecuadas para hacerlo. Las empresas de familia tienen algunas ventajas de la gestión financiera frente a las no familiares como lo es diferenciar el patrimonio de la empresa y el de la familia ayudando a disminuir riesgos para ambas partes, así como salir a la bolsa para ofrecer mayor confiabilidad en el mercado financiero.

Aunque los factores que determinan el fortalecimiento de la gestión financiera están claramente definidos como elementos independientes deben ser parte de la estrategia gerencial.

Sumario:

Considerando que una buena gestión financiera en las empresas de familia sugiere las mejores opciones para adquirir financiamiento, es importante que el responsable adquiera los conocimientos y capacidades que se requiere para tomar la mejor decisión, teniendo en cuenta que las decisiones de financiación que adopte la empresa condicionará a su vez la capacidad de inversión y de crecimiento

En este contexto la empresa familiar la planificación de la dimensión óptima para la empresa dependerá del mercado y previsión futura de la demanda, así como la disponibilidad de recursos humanos adecuados

Bibliografía

Álvarez, F. (2006). Seminario Internacional Desafíos de liderazgo en las empresas familiares. *Dinero*.

Amat, J. M. (2004). La continuidad de la empresa familiar. En J. M. Amat, *La continuidad de la empresa familiar*. Ediciones Gestión 2000 Planeta DeAgostini profesional y formación,S.L.

Bancoldex. (2013). *Banco de Comercio Exterior* . Obtenido de <https://www.bancoldex.com/Sobre-microempresas/Clasificacion-de-empresas-en-Colombia315.aspx>

Bancoldex. (2016). *Banco de Comercio Exterior de Colombia*. Obtenido de https://www.bancoldex.com/documentos/4553_6_La_gestion_financiera.pdf

- Banrepcultural. (2015). *Banco de la República: Actividad cultural*. Obtenido de Biblioteca virtual Luis Ángel Arango: http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/sectores_economicos
- Banrepcultural. (Noviembre de 2016). *Banco de la República: Actividad cultural*. Obtenido de Biblioteca Virtual Luis Ángel Arango: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ciencias/sena/administracion/la-empresa-y-los-principios-administrativos/empresa2.htm>
- Bork, D. (1986). Family Business, Risky Business. En D. Bork, *Family Business, Risky Business*.
- Cáceres, I. A. (2014). *La empresa familiar y el pequeño negocio*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Carlos F. Pella, E. C. (2008). *Libro maestro de educación financiera, un sistema para vivir mejor*. España: Red financiera BAC - CREDOMATIC.
- Casillas, J. C., Díaz, C., & Vásquez, A. (2005). *La gestión de la empresa familiar*. Paraninfo.
- Colombia, C. P. (1991). *Alcaldiabogota.gov.co*. Obtenido de *Alcaldiabogota.gov.co*: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4125>
- Copo, A. B. (2010). *Empresas de familia: estrategias de éxito y permanencia: como acrecentar y cuidar el patrimonio*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Corona, J. (2005). *Manual de la empresa familiar*. España: Planeta de libros.
- Crespo, B. M. (2015). *Biblioteca Virtual Unirioja*. Obtenido de http://biblioteca.unirioja.es/tfe_e/TFE000828.pdf
- Cruz, C. H. (2012). Medición y análisis de un modelo para la determinación del costo de capital de las pymes del subsector de confección en Bogotá. *Universidad Nacional de Colombia*, 16.

- Díaz, R. R. (1997). La empresa familiar: doce claves para el éxito. Curso de autoformación para empresas familiares. *Gobierno de Canarias*.
- Domínguez, G. R. (12 de Mayo de 2003). *Colección de Tesis UDLAP*. Obtenido de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/rueda_d_g/
- Dominguez, I. G. (2012). La empresa familia. Su concepto y delimitación jurídica. *Cuadernos de reflexión de la cátedra Prasa de empresa familiar*, 6.
- Duvan Emilio Ramirez Ospina, V. H. (s.f.). Empresas de familia: un análisis desde la teoría de la agencia. *Página web Universidad de Manizales*.
- Estado, C. d. (11 de Julio de 2013). *Sentencia C-289/00*. Obtenido de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/c-289_2000.html
- Express, A. (2013). 7 Consejos para evitar problemas en su empresa familiar. *www.degerencia.com*.
- Gámez, J. (2008). Hacia una definición y Caracterización de las empresas de familia. *Gestión y Sociedad*, 62.
- Garrido, T. M. (15 de Junio de 2013). *Faedpyme International Review*. Obtenido de <http://www.gaedpyme.upct.es/index.php/revista1/article/view/32/37>
- Ginebra, J. (1997). *Las empresas familiares: Su dirección y su continuidad*. México: Panorama Navarra.
- II, J. P. (22 de Octubre de 1983). *Vaticano*. Obtenido de http://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_councils/family/documents/rc_pc_family_doc_19831022_family-rights_sp.html
- Jaramillo, C. (28 de Noviembre de 2016). *Ebsco*. Obtenido de <https://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=30c367c2-4344-4705-bf7d-69973d34df7c%40sessionmgr107&vid=5&hid=115>
- Leach, P. (1999). *La empresa familiar*. Barcelona: Granica S.A.

- Lopez, A., Blanco, M., Vidal, G. B., Rodriguez, A. R., Barrera, E., Gonzalez, C., & Betamcurt, E. W. (2014). *Herramientas para la competitividad de las pequeñas empresas en America Latina*.
- Macias, D. E. (s.f.). Universidad de Manizales. *Universidad de Manizales*.
- Mandaloniz, M. G. (2003). *La financiación de las pymes*. Madrid, España: Aranzadi.
- Mayorga, J. Z. (2009). La gestión financiera en las empresas pyme de familia: Introducción. En J. Rueda, *Entorno y gestión de la empresa familiar: una perspectiva internacional* (pág. 94). Universidad de la Salle.
- Medellin, A. d. (s.f.). *Desarrollo economico e innovacion*. Medellin: Manosvisibles.org.
- Mejía, A. G.-M. (Noviembre de 2016). AECA. Obtenido de http://www.aeca1.org/pub/on_line/comunicaciones_aal2011/cd/36b.pdf
- Navarrete, C. (2008). *Identificación de las alternativas de financiamiento para las pymes de familia de los sectores más representativos de la industria (alimentos, productos químicos, confecciones, edición e impresión) en Bogotá D.C*. Bogotá.
- Navarrete, C. (2009). Lecciones para empresarios familiares. En M. Álvarez. Monterrey: Grupo Acierto Publicitario del Norte S.A.
- Navarrete, C., & Mayorga, J. Z. (2006). El diagnóstico a las empresas de familia de la ciudad de Bogotá. En J. G. Clemencia Navarrete, *Breve esbozo de la empresa de familia*. Bogotá: Universidad de La Salle.
- Neubauer, F., & Lank, A. (1999). La empresa familiar. En F. Neubauer, & A. Lank, *La empresa familiar: cómo dirigirla para que perdure*. Bilbao .
- Poza, E. J. (2005). Empresas familiares. En E. J. Poza, *Empresas familiares*. Thomson.
- Rafael Espinosa Mosqueda, E. A. (s.f.). *Sistemas contables, fiscales en las sociedades de produccion rural, sociedades unipersonales, fuentes de financiamiento y pymes*. Biblioteca virtual Eumed.net.

- Ramírez, D. E., & Macías, V. H. (2012). Empresas de familia: un análisis desde la teoría de la agencia. *Universidad de Manizales*.
- Rodríguez, R. N. (2010). *Empresas familiares- Estructura, Gestión y continuidad*. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson.
- Rueda, J. (2009). *Entorno y Gestión Financiera de la empresa familiar: Una Perspectiva Internacional*. Bogotá: Printed in Colombia.
- Saavedra, M., & Hernández, Y. (2007). Caracterización e importancia de las mipyme en Latinoamérica: Un estudio comparativo. *Red de revistas científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 122-134.
- Supersociedades. (Mayo de 2006). *Supersociedades*. Obtenido de <http://www.supersociedades.gov.co/imagenes/SOCIED.DE.FLIA1.html>
- Veiga Copo, A. B. (2010). Empresas de familia: estrategias de éxito y permanencia: como acrecentar y cuidar el patrimonio. *Página web Universidad del Rosario*.
- Violeta Vigo, F. F. (2007). *Guía metodológica - Diseño de proyectos de promoción productiva y fortalecimiento empresarial*. Cajamarca.
- Ward, J. (2006). *El éxito en los negocios de familia*. Norma.
- Yamazaki, G. (2011). Obtenido de Deloitte: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/estrategias-financieras-crecimiento-efamiliar.pdf>