

## Investigación

# LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR MEDIOS DE COMUNICACIÓN SOCIAL (PRENSA ESCRITA) DEL ESTADO LARA

**Roberto A. Pérez Falcón.**

Licenciado en Contaduría Pública. Msc. en Gerencia  
Financiera. Docente Contratado UCLA-DAC.  
E-mail: robertorapf@gmail.com

**Lenny J. Escalona Anzola.**

Dra. Lenny J. Escalona Anzola. Licenciada en  
Contaduría Pública y Comunicación Social.  
MSc. en Gerencia Educacional. Dra. en Análisis y  
Estrategia de las Organizaciones UNIZAR. Docente  
Titular e investigadora UCLA-DAC.  
E-mail: lennyescalona@ucla.edu.ve

## Resumen

El propósito de esta investigación fue evaluar la sostenibilidad financiera de las empresas familiares del sector medios de comunicación social (prensa escrita) del Estado Lara. El criterio para definir las empresas como familiares se basa en que la propiedad y la gestión son ejercidas por un grupo familiar, siendo estas organizaciones importantes por la contribución que hacen al desarrollo de la economía global y local; destacando como objetivo específico el recomendar lineamientos que permitan la sostenibilidad financiera de estas empresas en el tiempo. La investigación correspondió a una investigación descriptiva, con un diseño de campo. La muestra estuvo conformada por seis diarios de circulación estatal, a quienes se les aplicó un cuestionario con 44 preguntas abiertas y cerradas, con el fin de medir la variable en estudio, analizando los datos mediante la estadística descriptiva con gráficos que reflejan los resultados. Se concluye que estas empresas deben desarrollar mecanismos de análisis financieros que les permita un juicio integral sobre la realidad de la empresa al momento de tomar decisiones, más allá de la visión del líder organizacional y familiar, siendo recomendable formalizar los procesos internos y la participación de expertos no familiares, aunado al diseño y desarrollo de la planificación estratégica, la planificación presupuestaria, el sistemas de control de gestión y la planificación de la sucesión soportados en un buen sistema de información.

**Palabras claves:** Sostenibilidad Financiera, Empresas Familiares, Modelo de los Cinco Círculos.

**Recibido:** 03 - 02 - 2014

**Aceptado:** 28 - 02 - 2014

### **Abstract**

The purpose of this research was to assess the financial sustainability of a family business of social communication media (newspapers) from Lara State. The criteria for defining enterprises as family is based on the ownership and management which are carried out by a family group, since these important organizations highly contribute to the development of global and local economy, highlighting as specific objective recommending guidelines to allow financial sustainability for these companies over time. Research corresponded to a descriptive research with a field design. The sample consisted of six daily state movements, which answered a questionnaire with 44 open and closed questions, in order to measure the variable under study, analyzing the data using descriptive statistics with graphics that reflect the results. We conclude that these companies must develop financial analysis mechanisms that allow them set a comprehensive judgment on the reality of the company when making decisions, beyond the view of organizational and family leader, it is still advisable to formalize internal processes and external experts participation, along with a design and development of strategic planning, budget planning, management control systems and succession planning supported by well information system.

## **FINANCING SUSTAINABILITY OF A FAMILY SOCIAL COMMUNICATION MEDIA BUSINESS (NEWSPAPERS) FROM LARA STATE**

**Roberto A. Pérez Falcón.**

Msc. Roberto A. Pérez Falcón. Licenciado en Contaduría Pública. Msc. en Gerencia Financiera. Docente Contratado UCLA-DAC. robertorapf@gmail.com  
Dra. Lenny J. Escalona Anzola. Licenciada en Contaduría Pública y Comunicación Social.

**Lenny J. Escalona Anzola.**

MSc. en Gerencia Educacional. Dra. en Análisis y Estrategia de las Organizaciones UNIZAR. Docente Titular e investigadora UCLA-DAC.

## 1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones de hoy en día tienen la necesidad imperiosa de modificar su comportamiento, adaptarse a los nuevos retos, exigencias del entorno y de esta forma evitar su desaparición. En muchas oportunidades las familias consideran la necesidad de crear una empresa por lo cual se plantean y se dan respuestas a diferentes interrogantes financieras y no financieras, sobre proyectos que deberán diseñar y poner en práctica para desarrollar sus ideas y constituir el negocio, sin embargo, su principal interrogante radica respecto a cómo mantenerlo funcionando en el tiempo, por lo cual se hace necesario el desarrollo de planes financieramente sostenibles, que consideren elementos fundamentales básicos para el logro de los objetivos organizacionales, y por ende, para el crecimiento de la empresa.

El tema de la sostenibilidad financiera es una preocupación constante de las organizaciones. Las actuales estrategias de sostenibilidad existen y están en estrecha correspondencia con factores de cambios internos y externos de las organizaciones, por lo que se considera que la continuidad de las mismas en el tiempo depende de una buena coordinación entre dichos factores.

Pernía (2011:11), citando datos de la firma consultora internacional PriceWaterhouseCoopers, señala que “mientras en los países desarrollados entre el 60% y el 70% de las empresas tienen carácter familiar, en América Latina esa proporción sube al 90%, sin que Venezuela sea la excepción. Este hecho explica que las compañías controladas por grupos familiares generen entre el 50% y 60% del Producto Interno bruto (PIB) en la región”, lo que se convierte en una alarma financiera al observar la tasa de supervivencia de este tipo de empresas.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la búsqueda de información relacionada con el planteamiento realizado en este trabajo de investigación, en Venezuela, específicamente en el estado Lara, no se

cuenta con cifras exactas sobre la cantidad de empresas familiares existentes, ni del porcentaje que estas ocupan dentro de la plataforma productiva regional, sin embargo, se sabe que como en otros países, la mayor presencia del complejo empresarial la ocupan este tipo de organizaciones, situación que hace necesaria la unión de esfuerzos por parte de los sectores de la economía a fin de garantizar su permanencia y sostenibilidad financiera en el tiempo.

En este sentido y de acuerdo a lo contemplado anteriormente, surge la necesidad de analizar esta situación y recomendar lineamientos que ayuden a solucionar el problema de la continuidad de las empresas familiares desde una perspectiva financiera, bajo un enfoque de estudio que permita considerar de forma sistemática cada uno de los elementos que afectan a estas organizaciones, por lo cual, la presente investigación persigue en base el modelo de los cinco círculos, evaluar la sostenibilidad financiera de las empresas familiares del sector medios de comunicación social (prensa escrita) del estado Lara, durante el año 2011.

La investigación se concretó en los objetivos específicos como el diagnosticar la situación financiera de las empresas familiares del sector medios de comunicación impresos del Estado Lara; analizar la sostenibilidad financiera de las empresas objeto de estudio, considerando el modelo de los cinco círculos, y el efecto integral que estos tienen en las finanzas de las mismas; y recomendar lineamientos que permitan la sostenibilidad financiera de las empresas familiares en el tiempo.

El tema de las empresas familiares dentro del estudio de las organizaciones como un sistema es una teoría muy joven y cuenta con poca información sobre el funcionamiento de una gestión financiera que le permita ser sostenible en el tiempo, sin embargo, existen algunos estudios cuyos resultados constituyen importantes referencias de consulta, entre los cuales se encuentran el trabajo de Pasarelli (2004), titulada Análisis a la

Gerencia Estratégica de las Rectificadoras del Estado Lara Utilizando el Balanced Score Card (BSC) como Herramienta Gerencial y Financiera para el Manejo de Indicadores; la investigación de Velandria (2005) sobre las Empresas Familiares: Probabilidades de Permanencia en el Tiempo. Estudio de Caso: Empresa Infoquimic, C.A.; el estudio de Echavarría (2005), quien presenta un trabajo titulado Análisis del comportamiento de Constructora JC 28, C.A.; en el mismo orden de ideas, se menciona la investigación de Carrillo (2005), titulada Enfoque Estratégico de la relación Gerencia-Familia-Propiedad en las Empresas Familiares del Sector Construcción; por otra parte se indagó en el trabajo de Nunes (2007), sobre el Gobierno de las Empresas Familiares del Sector Medios de Comunicación Social del Estado Lara; y por último se reseña la investigación publicada por Escalona (2009) titulada El Círculo Negocio en las Empresas Familiares pertenecientes a los Medios de Comunicación Impresos.

## 2. BASES TEÓRICAS

Es determinante para el análisis de las empresas familiares desde el punto de vista organizacional, dar un enfoque sistémico a las mismas, debido a que como lo establece la teoría, no se pueden analizar los elementos financieros de las empresas como elementos aislados sino como un todo, y considerando de forma integral el modelo de los cinco círculos planteados por Amat, estudiar el concepto de las organizaciones se convierte en una exigencia para el desarrollo del presente estudio.

Monteferrante (2006:12), señala que “cuando se habla de empresas familiares suele pensarse en negocios mal organizados, con procesos administrativos obsoletos y dimensiones reducidas. El calificativo familiar pareciera conferir a estas empresas una condición peyorativa, que suele asociarse con estructuras poco profesionales”. Por el contrario, la etiqueta empresa familiar puede incluir una variopinta gama de estructuras empresariales que van desde negocios que se desarrollan en la economía subterránea, hasta emporios que son la

fuelle de las principales fortunas del mundo.

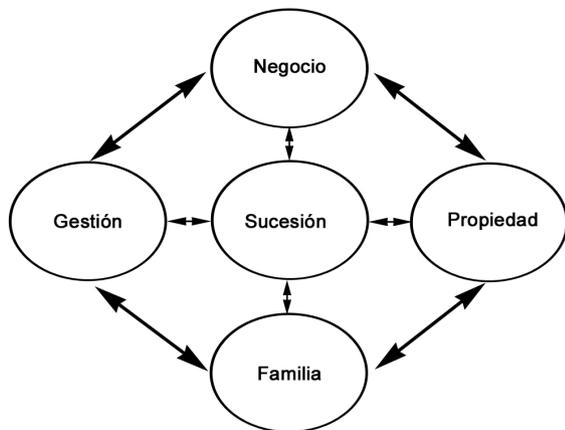
Las empresas familiares tienen características particulares cuando son analizadas en contexto con el resto de las organizaciones presentes en las economías, sin embargo, de acuerdo con Amat (2004:18) “una de las principales características es el deseo de sus fundadores y sucesores de que la propiedad y gestión de la empresa se mantengan en manos de la familia”.

Este autor presenta el modelo de los cinco círculos como complemento al Modelo de los Tres Círculos propuesto, en sus inicios por John Davis, y ampliado posterior por autores como Ward y Lansberg, el cual permite analizar las diferencias entre los diversos grupos de interés que existen dentro de la empresa familiar según su pertinencia a todos o algunos de las siguientes tres ámbitos, círculos o áreas: familia, propiedad y empresa.

“El modelo ampliado de los cinco círculos, distingue entre la gestión de la empresa, que se refiere especialmente a la dimensión organizativa de la misma, y la empresa como negocio, que se refiere a la perspectiva estratégica y a su competitividad en función de sus productos, mercados y recursos. Además, el modelo incluye una quinta área que es central en todo el proceso de la empresa familiar: la sucesión. Así, las cinco áreas que comprende el modelo son la familia, la propiedad, el negocio, la gestión y la sucesión”. Amat et al (2004:31).

A continuación, se presenta en el gráfico 1, el modelo de los cinco círculos y el funcionamiento integral de los mismos

**Gráfico 1**  
**Modelo de los Cinco Círculos**



**Fuente:** Amat (2004)

En cuanto a la sostenibilidad financiera, Jaramillo (2006:28), señala que “no existe tal cosa como finanzas para empresas familiares, los dilemas y las decisiones financieras de las empresas familiares no son diferentes de los del resto de las empresas. Las adaptaciones de la teoría financiera tienen que ver más con el tamaño de la organización y con la búsqueda de compatibilidad entre las necesidades económicas de los familiares y el desempeño de la empresa”.

Breitner (2010:13), menciona que la contabilidad y las finanzas son de gran apoyo para la gestión empresarial, debido a que produce información útil para el análisis de “costo de los productos y el uso que los directivos pueden hacer de estos costos para preparar presupuestos, planificación de beneficios, controlar gestión de recursos, así como elaborar informes de resultados relacionados con la responsabilidad de directivos y empleados”, considerando que el principal

objetivo de la gerencia debe ser conseguir logros económicos favorables a la organización.

En el mismo orden de ideas, Breitner et al (2010:39) establece que:

“las principales cuestiones de la gestión financiera se pueden agrupar en las siguientes categorías y son: rentabilidad, liquidez, estructura financiera y apalancamiento, gestión del activo y sostenibilidad. Un análisis completo de estas cuestiones debería incluir también una revisión de los factores críticos de éxito de la empresa, es decir, lo que la empresa tiene que hacer bien para seguir teniendo éxito, y debería considerar que aspectos cruciales de actuaciones futuras pueden no estar incluidos en los estados financieros”.

Es importante mencionar que es necesario considerar que las estrategias financieras de una empresa deben corresponderse con la estrategia macro organizacional, abarcando un conjunto de áreas claves resultantes del planteamiento general de la misma o de los objetivos que se hayan determinado sobre esta, por lo cual se considera que aquellos factores claves en el funcionamiento financiero de una organización son los siguientes: la inversión, la rentabilidad, la gestión de los recursos líquidos, la estructura de financiamiento y nivel general de endeudamiento, la planificación estratégica, la planificación presupuestaria, el control de gestión, análisis financieros organizacionales, el capital de trabajo, los sistemas de información, la responsabilidad social empresarial, las variables macroeconómicas y algunos aspectos legales.

Pernia et al (2011), citando a Sánchez, sostiene que las empresas familiares se están viendo presionadas a formalizar los negocios, documentar las decisiones y establecer mecanismos de control interno, porque el mundo se ha hecho extremadamente complejo, definiendo mecanismos que le permitan:

- Internalizar el diseñar un plan estratégico de la empresa, a fin de tener una perspectiva general del negocio,
- Reducir costos.
- Meterse en programas de optimización de procesos e inteligencia de negocios, que le permitan definir planes, ejecutarlos y continuarlos.
- Definir un buen gobierno corporativo.
- Interactuar con capital humano clave.
- Elevar la apuesta tecnológica.
- Mejorar continuamente los sistemas de gestión de proyectos.
- Conocer profundamente a las redes de contactos, como proveedores, funcionarios bancarios, asociados o contratistas y grupos de presión.
- Divulgar más lo que hacen en términos de responsabilidad social.

### 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Con el propósito de analizar la sostenibilidad financiera de las empresas familiares del sector medios de comunicación social (prensa escrita) del Estado Lara, se desarrolló un estudio, que de acuerdo a las características del mismo, se enmarca según su nivel de análisis, en una investigación de campo tipo descriptivo, a través del cual se conceptualizó el análisis del problema, entendiéndose así sus factores constituyentes.

La población de esta investigación estuvo integrada por las empresas familiares del sector medio de comunicación impresos del Estado Lara, cuya dirección y propiedad correspondan a un grupo familiar y el objeto de las mismas sea la reproducción de prensa escrita. La población estuvo compuesta por seis empresas de acuerdo a la información presentada por el Bloque de Prensa Venezolano, sobre la cual se generalizan los resultados obtenidos en el estudio, información que fue constatada a través de una comunicación directa con personal de dichas organizaciones.

En tal sentido la población está compuesta por los diarios El Impulso, El Informador, Mío, El Diario de Lara, El Caroreño y La Prensa. Se consideró oportuno determinar la muestra con el mismo número de elementos que componen la población, debido al reducido grupo que integran la misma, lo cual permitió realizar una evaluación más cercana a la realidad proporcionando mayor confianza en la información obtenida.

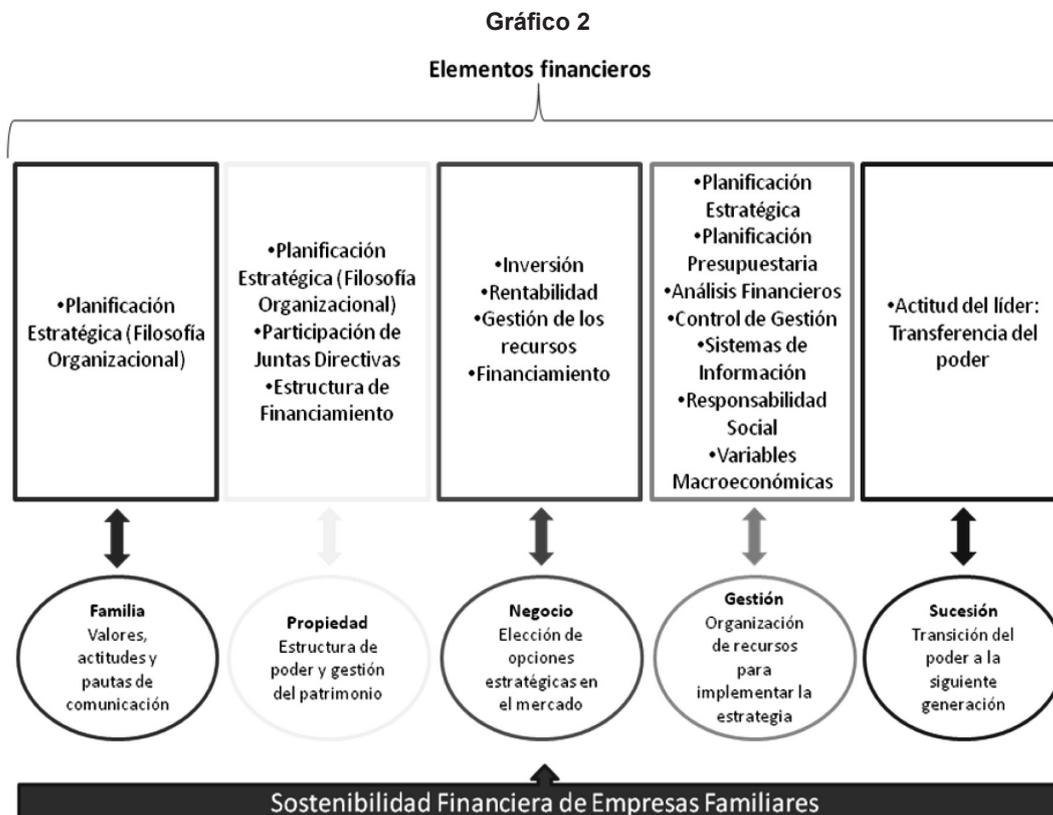
Debido a que la fuente de información se ubica en personas, en esta investigación se consideró que la técnica del cuestionario es la más adecuada en función de la información que se requiere, seleccionándose como instrumento de recolección de datos, compuesto de dos partes, la primera se refiere a los Datos Generales de la persona que está dando respuesta al instrumento y la segunda al Desarrollo, esta consta de 44 preguntas, seccionadas de acuerdo a la dimensión del estudio, de las cuales 3 son abiertas y 41 son cerradas pero con diversas opciones de respuesta.

Para autenticar la validez y confiabilidad del instrumento, se sometió a la revisión por parte de expertos en el área, a fin de que estos emitieran su juicio con respecto al mismo y así obtener mayor seguridad de los resultados a obtener.

La técnica para analizar los datos obtenidos luego de la aplicación del instrumento fue la estadística descriptiva, la cual permitió analizar los resultados a través de porcentajes expresados en gráficos y cuadros, para concluir sobre la situación de manera integral sobre los resultados de la investigación y emitir las recomendaciones necesarias en concordancia con los objetivos de la misma.

El presente estudio buscó fusionar o asociar los elementos considerados para evaluar financieramente a las organizaciones de cualquier tipo con aquellos que propicia el modelo de los cinco círculos que estudia a las empresas familiares, los cuales, se acoplan de forma tal que permiten concluir con una visión holística sobre los

efectos que tienen dichos elementos financieros sobre cada uno de los círculos y emitir recomendaciones al respecto, tal como se muestra en el gráfico 2:



Fuente: Pérez y Escalona (2014)

#### 4. ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Una vez obtenidos los datos a través de la aplicación del instrumento de recolección, luego de ser organizados y tabulados, se procedió a la interpretación y explicación de los mismos, cuyo fin fue diagnosticar la situación financiera de las empresas familiares objeto del estudio y analizar su sostenibilidad financiera dando cumplimiento

a los objetivos específicos 1 y 2.

Cabe señalar que el total de los entrevistados conoce suficientemente el funcionamiento financiero de las empresas objeto del estudio, los cuales por ser empresas familiares, contaron con la aprobación del líder organizacional y familiar. Específicamente dos de los cinco entrevistados ocupan el cargo de director de

administración, dos son gerentes de administración y finanzas, y una ejerce la coordinación administrativa.

Resulta oportuno agregar que de acuerdo con la clasificación de las empresas familiares sugerida por Amat et al, que las identifica de acuerdo con algunos rasgos particulares tales como su dimensión, la propiedad y el número de trabajadores, dos de las entrevistadas son empresas familiares de menor dimensión, con una plantilla menor a 50 trabajadores, de orientación local y una estructura de propiedad dominada por un propietario único; otras dos se caracterizan por presentar una dimensión media, en donde el número de trabajadores varía entre 50 y 200, la estrategia empresarial esta orientada a la diferenciación de sus productos, al igual que la estructura tiende continuamente a la profesionalización; y una de mayor dimensión que puede ubicarse en un contexto social competitivo y familiar, en donde la toma de decisiones empresariales están por encima de los criterios familiares, siempre respetando la misión y los valores familiares en la empresa, con una plantilla de más de 200 trabajadores y una estrategia de liderazgo en sus productos y servicios que ha logrado el reconocimiento de su marca en el mercado.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al finalizar este estudio, se puede concluir que en cuanto al diagnóstico de la situación financiera de estas empresas, se identificaron diferentes escenarios que permitieran realizar un diagnóstico financiero que aplicará para cualquier tipo de empresas, familiares y no familiares, presentando la situación planteada a continuación:

No se evidencia que mediante los planes de inversión, se estén orientando los recursos a modernizar e innovar los distintos procesos que convergen dentro y fuera de la empresa y que afectan su crecimiento y sostenibilidad en el tiempo, adicionalmente, se observa la presencia permanente del juicio del dueño de la empresa y de la familia propietaria a través de la junta

directiva. Se observó falta de evaluación oportuna del capital de trabajo, en donde se identifican claramente las necesidades de fuentes de financiamiento y la cuantía y organización de dichas fuentes en lo que respecta a la ejecución de las mismas.

A pesar de tener claramente definidas su misión, visión, objetivos y valores, estas organizaciones no cuentan con un plan estratégico que determine de forma sistemática y clara aquellos elementos que la identifican y la diferencian en el mercado. En términos generales estas empresas no tienen definido los procesos formales de planificación presupuestaria que les permita medir periódicamente la eficacia de cada una de sus unidades productivas y administrativas. Adicionalmente, en estas organizaciones no existe una unidad que se encargue de realizar análisis financieros que le permita obtener a la gerencia una visión crítica de la realidad y el comportamiento financiero del negocio.

No existen mecanismos de control de gestión que den respuesta a la organización mediante procesos de auditoría interna, aunado a que no cuentan con sistemas de información integrales, que presenten un orden documentando los procesos empresariales y permitan procesar de forma automatizada los datos correspondientes a las actividades diarias del negocio. Los compromisos de responsabilidad social de estas organizaciones están limitados sólo al desarrollo de actividades aisladas en la sociedad sin un enfoque integral de los resultados que puedan traer a la organización.

En cuanto al análisis de la situación financiera y el Modelo de los Cinco Círculos, se observa que Círculo Familia, en la filosofía organizacional de estas empresas tienen fuerte incidencia los valores familiares, sin embargo, las mismas no cuentan con un protocolo o documento interno que regule las relaciones familia-empresa. En cuanto al Círculo Propiedad, el hecho de no existir un consejo de familia o de administración que determine la forma y delimite la participación de la familia accionista en la organización, genera una superposición de roles y

concentración de poder de la propiedad y del gobierno en las mismas personas. Adicionalmente, la dependencia observada en el líder familiar-organizacional al momento de tomar decisiones, evidencia una fuerte centralización de las decisiones tomadas con respecto a los proyectos emprendidos.

En el Círculo Negocio, tal como se observó en el Círculo Propiedad, la elección de las opciones estratégicas de la empresa está muy apegada a la dirección ocupada por los propietarios del negocio, y el hecho de no tener definida la planificación estratégica les dificulta determinar con que recursos cuentan y hacia dónde dirigirlos. El no tener definidas desde el punto de vista financiero las políticas de evaluación de los proyectos de inversión y de medición de la rentabilidad, les imposibilita el diseño de instrumentos de investigación que permitan profundizar en el conocimiento de las necesidades empresariales y del mercado.

En cuanto al Círculo Gestión, éste quizás lleve dentro de sí la mayor responsabilidad en cuanto al área financiera se refiere, debido a que es el responsable del diseño de la estrategia global de la empresa y de la disposición de los recursos empresariales para implementar y desarrollar los objetivos, mejorando la posición competitiva analizada en el Círculo Negocio. Se evidencia una baja formalización de los procesos empresariales y una fuerte centralización de las decisiones en la familia empresaria, tal como se observo en el círculo propiedad., por lo tanto, la familia debería procurar mecanismos que le permitan obtener información veraz y oportuna con respecto a los resultados de la gestión financiera y presupuestaria, a fin de dar mayor soporte y control a las actividades de la empresa, asegurando una buena gestión de los recursos que permita a las mismas sobrevivir, ser rentables y crecer en el tiempo.

En el mismo orden de ideas el no tener sistemas robustos de información le disminuye la posibilidad de tener claridad en las funciones y responsabilidades del personal familiar y no familiar que labora en la empresa,

lo que también ocurre con las políticas de responsabilidad social, sobre las cuales se observa cierta ambigüedad y falta de un objetivo claro que vaya más allá del simple reconocimiento social de la familia empresaria.

Por último, el Círculo Sucesión, se concluye que estas organizaciones carecen de un plan de sucesión que disminuya el riesgo de contracción o desaparición del negocio, por la muerte o retiro forzoso del líder.

Como Recomendaciones se señalan que con el fin de crear ventajas competitivas la empresa debe desarrollar procedimientos para evaluar con mayor asertividad hacia donde deben ir orientados los proyectos de inversión. Se hace necesario que se diseñen mecanismos que produzcan una visión real de la rentabilidad financiera, más allá de la experiencia del dueño o de la familia empresaria. A pesar de que, en general, estas empresas dentro de sus planes de gestión del patrimonio no están dispuestas a aperturar su capital social a personas externas a la familia, es recomendable considerar esta posibilidad como una de las últimas alternativas de financiamiento y rescate, de manera que no les permita perder el control del negocio y de la propiedad familiar.

Es importante que estas organizaciones se detengan a analizar cuáles son sus elementos claves que las diferencian en el mercado, a fin de tomar aquellas que consideren forman parte de su perfil empresarial, dando paso al diseño de una estrategia que les permita la creación de una posición única en el tiempo, en donde se determine la forma en cómo va a ser ejecutado, desarrollado y evaluado el plan estratégico.

Estas organizaciones deben diseñar procesos que le permitan presupuestar todas las actividades productivas y administrativas de la empresa, basados en planes flexibles. Es recomendable que revisen y reestructuren las técnicas de análisis financieros usadas, a fin de obtener una interpretación más completa sobre los estados financieros, adicionalmente es importante incrementar la frecuencia con que se realizan los análisis financieros, a

fin de hacer más oportuno y preciso el uso de los mismos por parte de los usuarios finales.

Sería de mucho provecho para estas organizaciones, diseñar mecanismos y crear una unidad que se encargue de aplicar procedimientos de auditorías administrativas como parte de un sistema de control de gestión, siendo recomendable la incorporación de sistemas de información que se adapten a la realidad de estas organizaciones, además de formalizar los planes de responsabilidad social, orientando los mismos al encuentro del punto óptimo entre la rentabilidad económica, bienestar social y preservación del ambiente.

En el mismo orden de ideas y de acuerdo a lo planteado al Modelo de los Cinco Círculos se considera oportuno que en cuanto al Círculo Familia, es recomendable que estas organizaciones retomen nuevamente el estudio de los elementos familiares que consideraron para el diseño de la filosofía organizacional, a fin de crear un marco regulatorio de dichas relaciones, que les dará mayor seguridad y claridad de la forma en cómo la familia puede intervenir en el negocio, propiciando de esta forma el diseño y creación de un consejo de familia.

Con relación al Círculo Propiedad, es importante la participación o asesoría de externos, con experiencia en el área financiera, en las estructuras máximas de poder dentro de la organización, a fin de hacerlas más eficientes, democratizando el gobierno empresarial.

Para el Círculo Negocio, es recomendable que se definan y elijan opciones estratégicas del negocio en cuanto al posicionamiento en el mercado, que las impulse a ser más competitivas, lo que permitirá tener una organización proactiva en cuanto a la innovación de productos. A fin de dar mayor participación a la familia en la escogencia de los proyectos de inversión y evaluación de la rentabilidad de los mismos, al igual que en el diseño de las políticas de financiamiento, la creación de un consejo de administración propuesto en el círculo familia proporcionará una guía clara que delimitará la forma en

cómo participará el sistema familia en las decisiones, minimizando el empoderamiento existente a través de la junta directiva tal como se observó en el círculo propiedad.

En cuanto al Círculo Gestión, es necesario que estas organizaciones desarrollen y ejecuten la planificación estratégica y que exista compromiso con la misma por parte de todos los trabajadores de la empresa, familiares y no familiares. Por lo tanto, se recomienda que estas organizaciones formalicen sus actividades, descentralicen las decisiones desde los cuadros directivos hacia los niveles intermedios, incorporen profesionales no familiares expertos en el área financiera que le den soporte a las decisiones tomadas, lo cual les permitirá ser más eficientes, eficaces y oportunos.

Adicionalmente, es recomendable que sean definidos de forma explícita las funciones y responsabilidades de las áreas de la organización, lo que reducirá la interferencia familiar, procurando así la incorporación de sistemas de información que permitan el desarrollo de unidades financieras imprescindibles en toda empresa que busque garantizar su éxito en el tiempo, tal como: análisis de estados financieros, planificación presupuestaria, control de gestión o auditorías administrativas, entre otras.

Cabe destacar que para el Círculo Sucesión, es importante que estas organizaciones promuevan el desarrollo de planes de sucesión a fin de minimizar el riesgo de contracción o desaparición de la empresa en el tiempo, debido a que no están exentos de afrontar la desaparición por muerte o retiro forzoso del líder del negocio.

A continuación se recomiendan algunos lineamientos que permitan la sostenibilidad financiera de las empresas familiares en el tiempo, a continuación se presentan por dimensión de estudio:

**Dimensión Familia**

- Diseñar un protocolo o documento interno que regule las relación familia-empresa.
- Dimensión Propiedad
- Crear un consejo de familia, como parte de los órganos de gobierno interno empresarial.
- Democratizar desde el núcleo familiar la junta directiva.

**Dimensión Negocio**

- Definir elementos financieros que soporten la factibilidad de las inversiones.
- Definir mecanismos formales que permitan medir la rentabilidad.
- Determinar los elementos financieros que den soporte a un buen análisis de rentabilidad.
- Dimensión Gestión
- Diseñar un código de conducta empresarial.
- Definir y desarrollar la planificación estratégica organizacional.
- Definir procesos de planificación presupuestaria.
- Crear una unidad interna responsable del análisis de estados financieros.
- Mejorar la frecuencia con que se presentan los análisis de estados financieros.
- Reestructurar las técnicas de análisis de estados financieros.
- Crear mecanismos de control de gestión o auditorías administrativas.
- Desarrollar sistema de información empresarial.
- Diseñar políticas de responsabilidad social empresarial.

**Dimensión Sucesión**

16. Planificar procesos de sucesión.

**6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

Amat, Joan. (2004). La continuidad de la empresa familiar. Ediciones Gestión 2000. España.

Breitner, Leslie. (2010). Contabilidad Financiera. Bresca

Editorial, S.L. para el Mundo Economía y Negocios. España.

Carrillo, Lisbet. (2005). "Enfoque estratégico de la relación gerencia-familia-propiedad en las empresas familiares del sector construcción". Trabajo de Grado. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Decanato de Administración y Contaduría. Barquisimeto. Venezuela.

Echavarría, Fanny. (2005). "Análisis del comportamiento de Constructora JC 28, C.A., a fin de disminuir las probabilidades de conflictos empresariales y familiares." Trabajo de Grado. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Decanato de Administración y Contaduría. Barquisimeto. Venezuela.

Escalona, Lenny. (2009). "El círculo negocio en las empresas familiares pertenecientes a los medios de comunicación impresos". Revista Científica Teorías, Enfoques y aplicaciones en las Ciencias Sociales. Año 2, N° 3, p.p 57-68. Venezuela.

Jaramillo, Carlos. (2006). "Las finanzas de los negocios familiares: el tamaño si importa". Revista Debates IESA, N° XI (2). p.p 28-33. Venezuela.

Monteferrante, Patricia. (2006). "Empresas familiares: ¿pulperías o empresas profesionales?". Revista Debates IESA, N° XI (2). pp. 12-16. Venezuela.

Nunes, María. (2007). "El gobierno de las empresas familiares del sector medios de comunicación social del estado Lara". Trabajo de Grado. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Decanato de Administración y Contaduría. Barquisimeto. Venezuela.

Pasarelli, Percia. (2004). "Análisis a la Gerencia Estratégica de las Rectificadoras del Estado Lara Utilizando el Balanced Score Card (BSC) como

Herramienta Gerencial y Financiera para el Manejo de Indicadores”. Trabajo de Grado. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Decanato de Administración y Contaduría. Barquisimeto. Venezuela.

Pernía, Armando. (2011). “Familias”. Revista Gerente N° 275. pp.10-17. Febrero.

Velandria, Luz. (2005). “Empresas familiares; posibilidades de permanencia en el tiempo. Estudio de caso: Empresa Infoquimic, C.A”. Trabajo de Grado. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Decanato de Administración y Contaduría. Barquisimeto. Venezuela.