

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



TRABAJO TERMINAL:
LA GESTIÓN FINANCIERA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

Presenta
Diana Yubirit Orozco Solórzano

Para obtener el Diploma de:
ESPECIALIDAD EN DIRECCIÓN FINANCIERA

Director de Trabajo Terminal:
Loreto María Bravo Zanoguera

Noviembre 2021

RESUMEN

Esta investigación se enfocó en analizar la gestión financiera que se realiza en las empresas familiares. La investigación que se realizó fue de tipo cualitativo, debido a la contingencia de salud actual derivada del virus Covid-19, donde muchos negocios no estaban operando, durante el periodo analizado 2020, por lo que no se pudo realizar investigación de campo y aplicar encuestas a empresas familiares para recabar información sobre su situación financiera y las actividades relativas a la gestión financiera de sus recursos, quedando la investigación con un alcance documental. Los principales resultados obtenidos indican que las empresas familiares no tienen una cultura financiera, la gestión financiera se realiza en forma parcial, por no contar con personal capacitado en el área financiera.

Palabras Clave: Gestión financiera, empresas familiares, estrategias.

ABSTRACT

This research focused on analyzing the financial management carried out in family businesses. The research that was carried out was qualitative, due to the current health contingency derived from the Covid-19 virus, where many businesses were not operating, during the analyzed period 2020, so it was not possible to carry out field research and apply surveys to family businesses to gather information on their financial situation and activities related to the financial management of their resources, leaving the investigation with a documentary scope. The main results obtained indicate that family businesses do not have a financial culture, financial management is carried out partially, because they do not have trained personnel in the financial area.

Key Words: Financial management, family businesses, strategies.

ÍNDICE

Resumen

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

1.2 Planteamiento del problema

1.3 Objetivos

1.4 Justificación

1.5 Limitaciones del estudio

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Empresa familiar

2.2 Características de las empresas familiares

2.3 Gestión financiera

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 Diseño de investigación

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES

REFERENCIAS

I INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

Las tendencias mundiales actuales en el campo empresarial reconocen a las micros, pequeñas y medianas empresas (Mypimes) como el motor fundamental de la economía y del bienestar social de cualquier nación. De acuerdo a cifras de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) el 99% de las empresas pertenecen a estos estratos, mismas que contribuyen con el 60% del total de empleos y participan del 50% al 60% del valor agregado de los países miembros, siendo claves para la sustentabilidad y el crecimiento económico (OCDE,2019).

En América Latina y en México el comportamiento y representatividad de Mypimes es similar, siendo indudable la participación de estas empresas en las ventas totales, las exportaciones, el Producto Interno Bruto (PIB) y el empleo. Por tanto cualquier dificultad en estas organizaciones repercute desfavorablemente en los indicadores macroeconómicos y sociales del País de que se trate.

Las Mipymes constituyen un sector estratégico para el desarrollo económico y social del país, es necesario apoyarlas mediante políticas públicas para que aprovechen las oportunidades que les permitan permanecer en el mercado, continúen generando empleo y asuman el reto de la digitalización e innovación en sus procesos tanto de producción, comercialización y financieros.

Las empresas familiares son imprescindibles tanto para las economías desarrolladas como en desarrollo, ya que generan aproximadamente entre el 70% y 90% del Producto Interno Bruto a nivel mundial cada año (Family Firm Institute, 2014). En México esa proporción se mantiene, ya que en las empresas mexicanas predomina la empresa familiar, y aunque no hay estudios formales sobre el número de empresas familiares a nivel nacional, se tienen estimaciones sobre el porcentaje total de empresas, del cual se calcula aproximadamente un 90% de empresas mexicanas como empresas familiares (Belausteguigoitia, 2010).

Para el crecimiento y éxito de las pequeñas empresas familiares se requiere de una administración formal y de recursos financieros, por lo que es indispensable una adecuada gestión financiera de la empresa.

Es importante que el propietario o administrador de una empresa familiar utilice la planeación, análisis del entorno, flujos de efectivo, análisis financiero, presupuestos, entre otras herramientas, que le proporcionen elementos para tomar decisiones, ya que estas tendrán un impacto en los costos, productividad, liquidez y rentabilidad de la empresa.

Las empresas hoy en día se desenvuelven en un ambiente dinámico y de gran incertidumbre, que exige empresas ágiles e innovadoras, que mantengan un estrecho contacto con el cliente, que reaccionen con rapidez a los cambios del mercado y establezcan estrategias y acciones para afrontar estos escenarios.

1.2 Planteamiento del problema

Cualquier empresa o negocio debe contar con las herramientas básicas para una adecuada administración, que le permita una operación eficiente, por lo que la gestión financiera es importante para tener control de los recursos financieros y cumplir con las metas de la organización.

Dentro del funcionamiento de las empresas existen diversas problemáticas como: carencia de información financiera, bajo flujo de efectivo, nula planeación en el mediano y largo plazo entre otros; adicionalmente no se aplican herramientas financieras ni se analiza el entorno, esta forma de trabajo origina que las personas tomen decisiones sin fundamentos y sin contar con todos los elementos, provocando un efecto desfavorable en la situación financiera.

Si no se realiza una adecuada gestión financiera, no se obtiene una eficiencia en los recursos financieros, lo que afectará la operación y competitividad de las empresas.

En todas las organizaciones es necesario actuar con anticipación para mantenerse competitivos en el mercado; sin embargo los problemas que se presentan en las empresas familiares las hacen más complejas de operar, ya que los lazos y relaciones que existen complican el proceso para resolver situaciones como el cambio generacional, transacciones de propiedades y la administración de los recursos (Martínez, 2017).

De acuerdo con Quejada y Ávila (2016) el desempeño de las empresas familiares se ve disminuido por las crisis generacionales, por lo que las empresas deben estructurar y establecer estrategias de mitigación, a través de la internacionalización y profesionalización de sus recursos humanos, administrativos y financieros.

Es indispensable implementar la gestión financiera en las empresas familiares, para administrar adecuadamente los recursos, establecer medidas de control e impulsar estrategias con el objetivo de lograr un mejor desempeño y rentabilidad de las mismas.

1.3 Objetivos

El objetivo general de este estudio es:

Determinar la forma en que se realiza la gestión financiera en las empresas familiares.

Los objetivos específicos de la presente investigación son:

1. Analizar la forma en que se realiza la administración financiera en las empresas familiares
2. Identificar las herramientas financieras que deben aplicar las empresas familiares, que les permitan eficientizar los recursos financieros. .
3. Elaborar guía para implementación de la gestión financiera.

1.4 Justificación

En esta investigación se analizaron las herramientas financieras que se deben utilizar para una gestión financiera eficiente, que permita contar con recursos productivos y rentables, promueva el cumplimiento de objetivos empresariales.

Los resultados obtenidos ayudarán a establecer una guía para la gestión financiera de empresas familiares, que no la realicen de manera formal, por lo que contribuirá a mejorar el desempeño y permanencia de estas empresas.

La investigación servirá de fuente de consulta para empresas que deseen conocer e implementar una gestión financiera.

1.5 Limitaciones del estudio

No existe información pública clasificada por empresas familiares en bases de datos, por lo que esta investigación se basó principalmente en artículos sobre empresas familiares.

Debido a la contingencia de salud actual derivada del virus Covid-19 muchos negocios no están operando, por lo que no se pudo realizar investigación de campo y aplicar encuestas a empresas familiares para recabar información sobre su situación financiera y las actividades relativas a la gestión financiera de sus recursos, quedando la investigación con un alcance documental.

II MARCO TEÓRICO

El marco teórico fue elaborado mediante la investigación documental y revisión de la literatura de diversos textos de libros, artículos de revistas, tesis y documentos electrónicos. Estas fuentes de información ayudaron a delimitar el tema y conocer al objeto de estudio, en este caso la gestión financiera en las empresas familiares.

2.1 Empresa familiar

Encontrar una definición de empresa familiar, se torna complicado ya que existen diferentes conceptos y definiciones, pero no se ubican en un parámetro definido de tamaño o actividad, las diferentes definiciones se centran en el factor de la propiedad.

Tanto en México como en Estados Unidos los profesionales interesados en este tema utilizan diversas definiciones, a pesar de no existir un consenso sobre la definición de empresa familiar, la mayoría de los expertos la asocian con el control accionario y la dirección de la organización en manos de los miembros de una familia.

De acuerdo con Muñoz, Matabonchoy y Guevara (2013) todas las definiciones de empresa familiar convergen en el hecho de que existe un control o administración de la empresa por parte de una familia o grupo de familiares, los cuales poseen un poder de decisión en todos los ámbitos de la empresa; además de tener la intención de continuar con la empresa en la siguiente generación.

Desde un punto de vista convencional, un sistema empresarial está organizado para alcanzar objetivos específicos, impulsados por la rentabilidad y caracterizados por la competitividad, mientras que un sistema familiar está vinculado por responsabilidades y valores tradicionales y caracterizado por la cultura familiar y la etnicidad (Barrett, Walker, Dunemann y Rajapakse, 2005, Birley, Ng y Godfrey, 1999).

A nivel internacional también existe diversidad de conceptos, pero como mencionan Aguilar y Briozzo (2020), es más oportuno mantener las características conceptuales básicas que son comunes para la empresa familiar a lo largo del mundo, a buscar coincidir en una definición.

La investigación sobre la empresa familiar en México se encuentra en proceso de desarrollo, además se carece de información pública, no existen bases de datos económicos de las empresas (Soto, 2013).

Como lo menciona de la Garza et. al. (2018) no existe un concepto de empresa familiar aceptado, ya que el interés por el estudio de la empresa familiar es reciente, inició en la década de 1980.

2.2 Características de las empresas familiares

Numerosos estudios sobre la empresa familiar han determinado las características de estas, y han comprobado que existe diferencias con las empresas no familiares, a consecuencia del vínculo familia-negocio, a

continuación se mencionan las que tienen relación con el tema de gestión financiera.

De acuerdo con Duréndez y Mariño (2013) las empresas familiares se diferencian de las no familiares en numerosas características como el estilo de gestión y su toma de decisiones, el tamaño, las posibilidades de supervivencia, la rentabilidad y hasta su forma de financiarse.

Los miembros de la familia cumplen distintos papeles dentro de su empresa, lo cual puede provocar la desalineación de los incentivos entre todos sus miembros. En muchas empresas familiares los puestos de alta gerencia están reservados para familiares, esto podría afectar negativamente la motivación y el desempeño de ejecutivos no familiares (Quejada y Ávila, 2016).

Las empresas familiares son comúnmente dirigidas por sus dueños y tienden a generar interferencia de la familia en la toma de decisiones, lo cual constituye un obstáculo para la óptima gestión financiera y comercial, por lo que los éxitos y fracasos de la empresa afectan a la familia (Parra, Botero y Montoya. 2016).

Las empresas familiares enfrentan problemas de mala gestión debido a que el fundador tratará de que sus familiares ocupen los puestos de gestión aun cuando no tengan la suficiente capacidad, por lo tanto pueden tener directivos que no son eficientes. Debido al fuerte compromiso que presentan los directivos familiares con respecto a los ideales de la familia, se pueden producir situaciones donde la dirección sea menos eficiente en su gestión (Duréndez y Mariño, 2013).

Adicionalmente Monterde (2013) señala que las pequeñas empresas familiares son vulnerables debido a la poca cultura de la prevención y la gestión empírica-emocional de las pequeñas y medianas empresas.

Anzola (2010) y Rodriguez (2010) refieren que este tipo de empresas carecen de cultura empresarial, planeación, administración y controles internos, entre otros aspectos, que permiten a las grandes empresas consolidarse

A pesar del importante papel como agente económico, las empresas familiares presentan una alta tasa de mortalidad que manifiesta el bajo nivel de desempeño, planeación y capacidad para poder desarrollarse más allá de la visión y dirección del fundador. Se estima que sólo una de cada tres empresas familiares logra pasar exitosamente a la siguiente generación (Belausteguigoitia, 2010); asimismo el promedio de esperanza de vida de una empresa familiar en México es de 25 años, mientras que las gestionadas de manera institucional viven en promedio 50 años (KPMG, 2013).

La empresa familiar mantiene determinadas particularidades en relación a la estructura de la propiedad, el ejercicio del poder y la dirección del negocio que son claramente diferenciadas de las empresas no familiares. El término de propiedad dentro del concepto de empresas familiares, comúnmente se considera como el aspecto de ser dueño o tener una participación accionaria del negocio. La parte de la dirección se enfoca a la acción de mando que se refiere a la gestión directiva de la empresa encabezada por una o varias personas.

Las empresas familiares normalmente operan sin un sistema burocrático, por lo que las decisiones son tomadas con rapidez y por lo mismo son capaces de ajustarse con prontitud a los cambios de su entorno.

Otra característica es que en estas empresas los subsistemas de empresa y familia interactúan, por esta situación no se suelen tomar decisiones puramente racionales que afecten a la empresa, sino que los intereses de la familia también juegan un papel muy importante.

Se ha determinado que algunos negocios familiares tienden a orientarse hacia las ventas y la producción, dejando áreas como las finanzas y la mercadotecnia en un segundo plano, siendo que estas también son importantes y deben considerarse al momento de la planeación de las actividades de la organización.

Es por esto que es indispensable que en la empresa familiar se le dé importancia a la gestión financiera y se realice una adecuada administración de los recursos financieros, utilizando herramientas y técnicas financieras, que proporcionen todos los elementos para una adecuada toma de decisiones y asegurar la permanencia de las mismas.

2.3 Gestión financiera

Davis (2011) considera que existe una enorme ventaja en la participación de la familia en la gestión del negocio y particularmente de aquella referente a la planeación estratégica, la cual resulta ser uno de los temas en los que la familia puede influir de forma trascendental, siendo la dirección general responsable de proponer temas y de dar seguimiento a la estrategia definida por el consejo de administración.

La adecuada administración de los recursos financieros con que cuenta una empresa permite tener un mejor desempeño que se ve reflejado en indicadores financieros como productividad, liquidez y rentabilidad (Carrillo, Córdova y Bravo, 2019).

De acuerdo con Gitman (2012) la gestión financiera comprende la realización de las políticas financieras, mediante la aplicación de estrategias, tácticas, procesos, procedimientos, técnicas y prácticas financieras adecuadas para el manejo óptimo de los recursos financieros.

La administración financiera es un proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero, y en consecuencia la rentabilidad financiera generada por él mismo. Sus objetivos principales son la de generar recursos o ingresos, incluyendo los aportados por los asociados y la eficiencia y eficacia en el control de los recursos financieros para obtener niveles aceptables y satisfactorios en su manejo (Nava y Marbelis, 2009).

En la administración financiera se toman decisiones con relación a la gestión financiera operativa, la cual se dedica al estudio del adecuado efectivo disponible, de los términos de crédito a ofrecer a los clientes que estimulen las ventas, del financiamiento corriente que minimice los costos y del manejo de los inventarios que reduzcan los costos asociados; es decir, del equilibrio entre los flujos positivos y negativos de fondos. Todo lo anterior se resume en el término de capital de trabajo (Guerrero, Jiménez, Varona y Alomá, 2010).

La administración financiera se logra mediante el uso de tres procesos administrativos: planeación, control y mejoramiento. Los tres procesos de calidad proporcionan un enfoque metódico a la calidad. De especial importancia es el hecho de que cada uno de los procesos de calidad se puede definir con más detalle como una secuencia general de actividades (Del Castillo, Cereceres, Rodríguez y Borboa, 2005).

De acuerdo con Guerrero, Jiménez, Varona y Alomá (2010) las funciones generales de la administración financiera son:

- Administración de las corrientes de la información. Actualmente la información financiera debe prepararse con oportunidad y libre de errores, de tal forma que la empresa cuente con adecuados sistemas de procesamiento de información los cuales permitan una revisión de las cifras para la toma de decisiones.
- Administración del proceso de planificación y control. La cual consiste en la preparación de planes que programen la magnitud cuantitativa de la actividad de cada una de las áreas de la empresa.
- Revisión del presupuesto de ventas.
- Clasificación adecuada de los costos.
- Formulación de flujo de efectivo y revisión de otros presupuestos.

Para Van Horne y Wachowitz (2010) dirigir financieramente una empresa es disponer las habilidades y competencias en la toma de decisiones de inversión y financiamiento, analizando para ello los principales riesgos de la entidad económica y su cobertura.

La gestión financiera en la empresa familiar se determina por los objetivos que la familia tiene en la empresa, originando un efecto importante en su competitividad y permanencia en el mercado (Esparza, García-Pérez y Duréndez, 2010).

Las decisiones de financiamiento en la empresa familiar se ven influenciadas por el desempeño financiero histórico, y en esa medida, condicionan las decisiones financieras futuras. Las empresas familiares muestran mayor aversión al riesgo que las no familiares, sin embargo podrían estar dispuestas a tomar decisiones de riesgo, para preservar la riqueza emocional (Agilar y Briozzo, 2020).

La administración financiera a corto plazo se refiere a la administración de los recursos necesarios para, las operaciones cotidianas de producción, comercialización ventas y administración de la empresa (Barragán, 2009). El objetivo de la administración financiera a corto plazo consiste, en administrar cada uno de los activos circulantes de la empresa como son los inventarios, cuentas por cobrar, efectivo y valores negociables, además de los pasivos circulantes entre los que se encuentran cuentas por pagar y documentos por pagar, con la finalidad de encontrar un equilibrio entre la rentabilidad y riesgo que contribuya positivamente al valor de la empresa.

Para comprender mejor el concepto anterior, es importante entender que es rentabilidad, riesgo y valor de la empresa:

- La rentabilidad es la relación entre los ingresos y los costos generados por el uso de los activos de la empresa tanto circulantes como no circulantes en actividades productivas, por lo tanto las utilidades de la empresa se pueden incrementar o bien, aumentando los ingresos o disminuyendo los costos (Gomez, Rodriguez y Alcaraz, 2009).
- El riesgo es la probabilidad de que una empresa no pueda pagar sus deudas a su vencimiento. Se dice que una empresa que no pueda pagar sus deudas a su vencimiento es técnicamente insolvente.
- Maximizar el valor de la empresa es la función principal del administrador financiero, y se mide mediante el valor de las acciones de la empresa.

En general, cuanto mayor es el capital de trabajo neto de una empresa, más bajo es su riesgo. En otras palabras, cuanto más capital de trabajo neto tiene una empresa, tiene mayor liquidez, y en consecuencia, su riesgo de ser técnicamente insolvente es bajo.

III METODOLOGÍA

3.1 Diseño de investigación

La presente investigación se realizó con un enfoque cualitativo, aplicando el método descriptivo documental, se estudió y analizó la gestión financiera en las empresas familiares, para determinar las herramientas financieras que se deben aplicar para una eficiente gestión financiera.

La investigación tuvo un alcance transversal, ya que la información se recabó en un solo momento. Los sujetos de estudio fueron las empresas familiares de los diferentes sectores económicos.

Se efectuó revisión de la literatura existente sobre el tema de empresas familiares y gestión financiera, se recabó información en libros, artículos de revistas especializadas, páginas de internet, documentos y reportes de organismos internacionales.

Se analizaron los artículos de revistas científicas y académicas que aportaran sobre el tema de estudio, así mismo se revisaron repositorios de tesis.

IV RESULTADOS

A partir de la investigación documental realizada sobre la gestión financiera en la empresa familiar se obtuvieron los siguientes resultados:

Estudios sobre empresa familiar demuestran que es evidente que la formación y capacidad profesional es menor que en las empresas no familiares, las empresas familiares presentan una menor proporción de personal con nivel o grado universitario que la no familiar. Esta situación puede ocasionar una menor cultura financiera.

En cuanto a la preparación de información financiera se ha detectado que se elaboran sólo dos de los cuatro estados financieros básicos, se elaboran el balance general y el estado de resultados de manera mensual. El estado de flujo de efectivo no se elabora y proporciona información sobre el manejo de los recursos, detalla las actividades de inversión y financiamiento, mostrando el cambio neto en el efectivo. Al no preparar todos los estados financieros, las empresas no tienen el panorama completo de la situación financiera y no analizan cambios en la estructura financiera, y por lo tanto no pueden detectar situaciones que pongan en riesgo la estabilidad financiera.

Es muy bajo el porcentaje de empresas que analizan la información financiera, solo el 30% examina los estados financieros con la intención de conocer la situación financiera que guarda la empresa. La poca información que se genera no es utilizada para tomar decisiones, no se aprovecha esas cifras y datos de los estados financieros para obtener indicadores financieros, que soporten la decisiones.

En lo referente a utilización de herramientas financieras, es bajo el porcentaje de empresas que emplean estas herramientas para analizar la información y situación financiera como se muestra a continuación:

Tabla 1. Herramientas financieras

Herramienta financiera	%
Razones financieras	15
Control de presupuesto	13
Reporte de inventarios	13
Estadísticas	12
Indicadores económicos	4
Reducción a porcentos de los estados financieros	5

Fuente: elaboración propia

Estos resultados demuestran que no se da importancia a una gestión financiera formal, se aplican parcialmente algunos elementos y es incipiente el empleo de herramientas financieras, y no se utilizan herramientas como punto de equilibrio y flujo de efectivo.

Desconocen fuentes de financiamiento alternativas, diferentes a las tradicionales. Las empresas familiares prefieren financiarse con fuentes internas como reinversión de utilidades, préstamos familiares; y en caso de utilizar financiamiento externo recurren a préstamos de corto plazo. No recurren a financiamiento bancario por los altos costos y por el temor de la familia de perder el control, en caso de no poder liquidar la deuda.

Las empresas familiares son más adversas al riesgo, y anteponen objetivos de estabilidad financiera ante rentabilidad.

El control del efectivo lo realizan mediante elaboración de reportes de entradas y salidas de efectivo, sin embargo la periodicidad de preparación debería ser más corta, para poder detectar cualquier anomalía en tiempo, ya que es un recurso indispensable para la operación

Es baja la cultura empresarial, muy pocas realizan planeación estratégica, los propietarios dirigen con base en su experiencia, no consideran el análisis del entorno. El no contar con una planeación estratégica, provoca no realizar una planeación financiera que conduzca a una utilización eficiente de los recursos.

V CONCLUSIONES

La gestión financiera en la empresa familiar es restringida, ya que no cuentan con personal calificado con el conocimiento adecuado en las herramientas financieras.

Se requiere la profesionalización en las empresas familiares, ya que es la base para que las actividades se lleven a cabo a través de una toma de decisiones eficiente para evaluar los resultados obtenidos, sin que esta toma de decisiones se vea influenciada por criterios familiares, que en ocasiones no siempre están alineados con los objetivos de la organización. Por lo cual se debe contar con directivos no familiares que tengan la experiencia y la educación formal para administrar la empresa.

Para fomentar el desarrollo y crecimiento de las empresas familiares, los gerentes deben apoyarse en la información financiera para tomar decisiones adecuadas

La toma de decisiones financieras impacta en todas las áreas que integran a la empresa, por eso es indispensable que en la empresa familiar las decisiones sean sustentadas en la aplicación de herramientas financieras y análisis de indicadores financieros y económicos.

La capacidad gerencial es un factor esencial para el mejor desempeño de las empresas, la gestión financiera requiere tomar en cuenta la información financiera, para que con base en ella se apliquen herramientas y técnicas financieras que ayuden al control y eficiencia de los recursos. Por lo que es recomendable que integren profesionales no familiares, para realizar adecuadamente la gestión financiera y la toma de decisiones.

Una adecuada gestión financiera permite incrementar el nivel competitivo de la empresa familiar, ya que asegura el control y eficiencia de los recursos financieros, con el propósito de tener mayor rentabilidad y administrar los riesgos, asegurando la continuidad e la empresa familiar.

REFERENCIAS

- Aguilar, V. G., y Briozzo, A.. (2020). Empresas familiares: estructura de capital y riqueza socioemocional. *Investigación administrativa*, 49(125), 12507. Epub 11 de septiembre de 2020.<https://doi.org/10.35426/iav49n125.07>
- Anzola, S. (2010). *Administración de pequeñas empresas*. Mc Graw Hill. México.
- Barragan, J. (2009). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. Trillas. México.
- Barrett, R., Walker, E., Dunemann, M. y Rajapakse, T. (2005). *What is a 'family business'? defining an elusive concept*. In: GLASSOP, L. & WADDELL, D. (eds.) *Managing the family business*. 3-20. Heidelberg: Heidelberg Press.
- Birley, S., Ng, D. y Godfrey, A. (1999). *The family and the business*. *Journal of Small Business Management*, 24, 3, 36-43. BOE (2007). Nº 65 : Real Decreto 171/2007, 16 Marzo de 2007, pp. 11254-11257.
- Belausteguigoitia, I. (2010). El campo de las empresas familiares en Latinoamérica: nuevas perspectivas. *Gestión & Sociedad*, 3(1), 13-25.
- Carillo, S., Córdova, R. Z y Bravo, Z. L. (2019). Factores financieros que afectan el emprendimiento y el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas. En *Función y Sentido de la Investigación* (pp. 135-149). Cenid.

Carrillo, S. (2014) *Modelo de administración financiera para la competitividad para las pequeñas empresas comerciales en Mexicali, Baja California* (Tesis de doctorado Universidad Autónoma de Baja California)

De la Garza, R.M., Soto, M., Esparza, A., J., y San Martín, R., J. (2018). La sucesión de la empresa familiar: una aproximación teórica. *Cuadernos de Administración*, 31(56), 105-136.
<https://doi.org/10.11144/javeriana.cao.31-56.sefat>

Family Firm Institute (2014). *Global data points*. Recuperado de: <http://www.ffi.org/?page=GlobalDataPoints&hhSearchTerms=%22Data%22>

Gomez, A., Rodriguez, P., y Alcaraz, F. (2009). *Supuestos de Contabilidad para PYMES*. Mc Graw Hill. México.

Guerrero, F. M., Jiménez, F.F., Varona, R.S. y Alomá, L.J. (2010). La administración del capital de trabajo en el marco de la administración financiera a corto plazo. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (142). Recuperado en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2010/>

KPMG (2013). *Empresas familiares en México: el desafío de crecer, madurar y permanecer*. Recuperado de: <http://www.kpmg.com/mx/es/issuesandins/paginas/de-empresas-familiares.aspx>

Martínez, C. B. (2017). *Protocolo familiar como instrumento de la sucesión para las empresas familiares del sector panificador de Mexicali, Baja California* (Tesis de doctorado, Universidad Autónoma de Baja California)

Muñoz, M.D., Matabanchoy, T.S., y Guevara, C. N. (2020). EMPRESAS FAMILIARES: DEFINICIONES, CARACTERÍSTICAS Y CONTRIBUCIONES. *Tendencias*, 21(1), 197-220. <https://doi.org/10.22267/rtend.202101.133>

OECD (2019). SME and Entrepreneurship Outlook 2019
<https://www.oecd-ilibrary.org/sites/34907e9c-en/1/1/3/index.html?itemId=/content/publication/>

Parra, P. A., Botero, S. y Montoya, J.N. (2016). *Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis*. Pensamiento & Gestión, núm. 41, pp. 116-149 Universidad del Norte Barranquilla, Colombia.

Rodriguez, J. (2010). *Cómo administrar pequeñas y medianas empresas*. Cengage. México.

Soto, A. (2013). La empresa familiar en México: Situación actual de la investigación. *Contaduría y Administración* 58(2), 135 -171. Recuperado en 30 de octubre de 2021, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422013000200007&lng=es&tlng=es.