

## Las “Finanzas Saludables” en las Empresas Familiares

The "Healthy Finances" in family businesses

**Msc. Giomar W. Moscoso Zegarra\***

\*Escuela de Postgrado NBS, Tacna, Perú.

E – mail: gmoscoso@nbs.edu.pe

### RESUMEN

El artículo presenta un primer diagnóstico de las MiPymes y las empresas familiares en el Perú, describiendo sus principales características, logrando comprender el rol que dichos emprendimientos tienen en la economía del país. Posteriormente se analizan los aciertos y errores frecuentes al momento de tomar decisiones relacionadas a las finanzas. Dicho análisis se realiza a través de la trinidad de las finanzas: inversión o rentabilidad, financiamiento y dividendos.

Este análisis nos permite conocer más a fondo cuáles son los factores que determinan el comportamiento de las empresas familiares al momento de tomar decisiones empresariales y cómo determinar correctamente los ratios que deben tomar en cuenta para que sean estables en el tiempo y que no sólo existan ganancias para sus accionistas sino que sumen productividad al país.

*Palabras claves: finanzas, empresas, familiares.*

### ABSTRACT

The article presents an initial diagnosis of MiPymes and family businesses in Peru, describing their main features, making understand the role that these enterprises have in the economy. Later successes and frequent when making decisions related to finances errors are analyzed. This analysis is done through the trinity of finance: investment or profitability, financing and dividends.

This analysis will allow us to learn more about the factors that determine the behavior of family businesses when making business decisions and how to correctly determine the ratios to be taken into account to be stable over time and where not only earnings are for its shareholders but to the country totaling productivity.

*Keywords: finance, business, family.*

## INTRODUCCIÓN

Las "Pyme" se han convertido especialmente para Latinoamérica en agentes económicos clave. Estas han visto incrementar su número entre otros factores, debido al proceso acelerado de inmigración del campo hacia las ciudades, el crecimiento económico de las últimas dos décadas y la escasez de empleo; muchas de las pymes son consideradas empresas familiares por tal motivo es necesario conocer el comportamiento de estas organizaciones y su impacto para el país.

Las empresas familiares se han expandido de tal modo que es necesario determinar a qué obedece su comportamiento en la toma de decisiones financieras y es a través de la trinidad financiera (rentabilidad, financiamiento y dividendos) que se intentará explicar el comportamiento de las empresas familiares, pues es que conociendo el por qué se podrá tomar decisiones más acertadas que permitirán a las empresas sostenerse en el tiempo.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Se puede considerar este artículo como un análisis descriptivo teórico, por el apoyo en fuentes bibliográficas.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

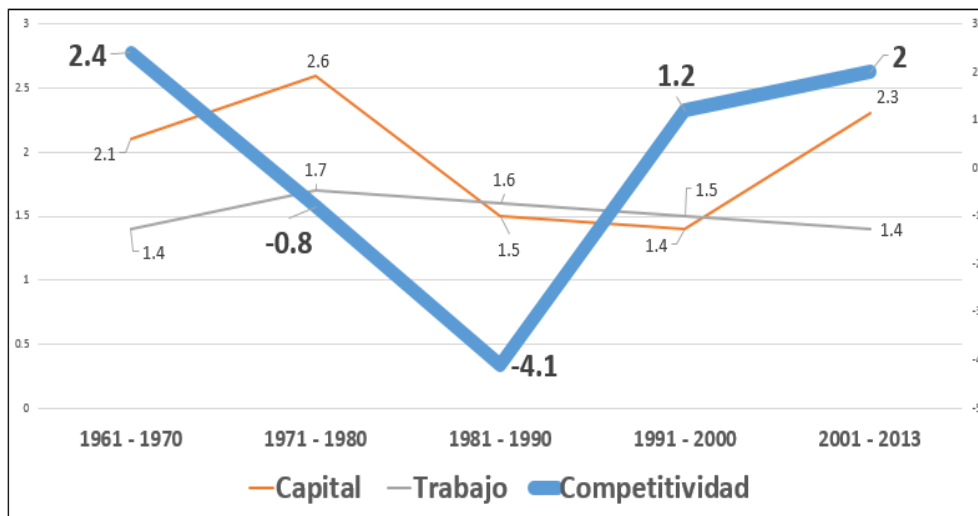
La Pyme ha tomado mayor importancia, así lo refleja (Arbulú, 2014, pág. 32): El sector conformado

por las PYME posee una gran importancia dentro de la estructura industrial del país, tanto en términos de su aporte a la producción nacional (42% aproximadamente según PROMPYME) como de su potencial de absorción de empleo (cerca de 88% del empleo privado según PROMPYME)

Sin embargo, pese a ser un factor económico importante en la economía del país los niveles salariales, el subempleo y sobre todo la baja productividad no permiten que se inserten en mercados más competitivos que les generen un mayor retorno.

Respecto al nivel educativo de los conductores de las Pymes según (Arbulú, 2014, pág. 35), es inferior al promedio de la PEA acentuándose más este indicador en los microempresarios con menos de 4 trabajadores.

En lo relacionado a la producción (Arbulú, 2014, pág. 35), las Pyme representan el 99.5% del total de las empresas del país y son responsables del 49% de la producción nacional, teniendo una mayor presencia según (Villarán, 2014, pág. 8), en el sector comercio con un 66.68%, pero, tienen un gran problema, no son lo suficientemente productivas para alcanzar mayores mercados a nivel nacional e internacional y por consecuencia no son contribuyentes relevantes en el PBI del país. Veamos la siguiente Figura:

**Figura 01. La Productividad en el Perú**

**Fuente:** Banco Central de Reserva del Perú

Por esto, si la economía de un país desea crecer de forma sostenida en el tiempo, tres variables son fundamentales: Capital, trabajo y productividad. En el caso del capital, según (PROINVERSIÓN, 2014), el país se ha beneficiado con un incremento en la inversión privada del 667% dentro del periodo 2011 - 2013. En el caso de la inversión pública (Von Hesse, 2014, pág. 4), sostiene que se identifican tres tendencias entre los periodos 1998 y 2013, siendo la tasa de crecimiento a partir del año 2013 de un promedio del 6% que según proyecciones del Ministerio de Economía y Finanzas se mantendrán hasta el año 2017. Es por esto que en base a dichos indicadores macroeconómicos, las

MiPymes se convierten, como lo define (Villarán, 2014, pág. 9), en **“Emprendimientos de sobrevivencia”**.

Si consideramos que la realidad de las MiPyme es la misma que la de la gran mayoría de las empresas familiares, la pregunta clave sería:

**¿De qué manera las empresas familiares pueden iniciar el camino de la productividad y sean realmente un aporte relevante en el PBI del país?**

Una de las claves para lograr la tan anhelada productividad son las finanzas saludables y las vamos a segmentar con la ayuda de las tres decisiones básicas de las finanzas:

**Figura 02.** La Trinidad de las Finanzas

**Fuente:** Elaboración propia

Comencemos por analizar el **¿Cómo?** deben entender la inversión las empresas familiares:

Según el estudio elaborado por la consultora PWC denominado "Visión y Necesidades de las Empresas Familiares en Perú", el 92% de las empresas ha registrado un incremento en sus ventas (PWC, 2014, pág. 16). Pero dicho crecimiento debería estar inmerso dentro de la planificación de la empresa y no ser solo producto de una coyuntura favorable. Si además de esto, conocemos que la gran mayoría de las empresas familiares no participan en el mercado de valores, por lo tanto no adquieren la necesidad de auditar periódicamente sus estados financieros e institucionalizar sus procesos, lo que las haría más atractivas a la inversión de terceros, también están sujetas a restricciones societarias como en el caso de las sociedades anónimas cerradas y las sociedades comerciales de responsabilidad limitada para el ingreso de nuevos flujos de efectivo como aporte patrimonial.

Pero, no todo es malo en la empresa familiar, puesto que, poseen un punto a favor importante debido a la necesidad de prolongarse en el tiempo para el futuro bienestar familiar. Esto, porque las empresas familiares actúan con la finalidad principal de satisfacer

sus necesidades de lucro o las de sus accionistas, pero las familiares le incluyen al objetivo anterior la variable "futuro familiar". Si dicho anhelo se encontraría inmerso dentro de una planeación estratégica entonces las inversiones obedecerían a los objetivos propuestos y ayudarían a alcanzar la "visión familiar".

Otro punto importante es el correcto entendimiento de la rentabilidad, puesto que, muchas veces se le asocia incorrectamente a la generación de utilidades. Veamos el siguiente ejemplo:

Juan Pérez es el gerente de la sociedad familiar. A inicios de año en una reunión con los demás accionistas se estableció que la empresa debería obtener como retorno meta un 30% sobre lo invertido ese año. Al final del periodo el Estado de Resultados refleja utilidades de libre disposición por \$750,000.

A primera vista, una utilidad importante, pero si hacemos un análisis más profundo tendríamos que preguntarnos: ¿Satisfizo dicha utilidad el costo de oportunidad de la empresa familiar? Si la respuesta es positiva, entonces la empresa es puede ser calificada como rentable, pero, si no es

así, pese a tener utilidades, no hemos generado el tan ansiado “valor”.

Otra variable importante, es la comprensión del “origen de las

utilidades”. Analicemos el caso a través del siguiente Estado de Resultados:

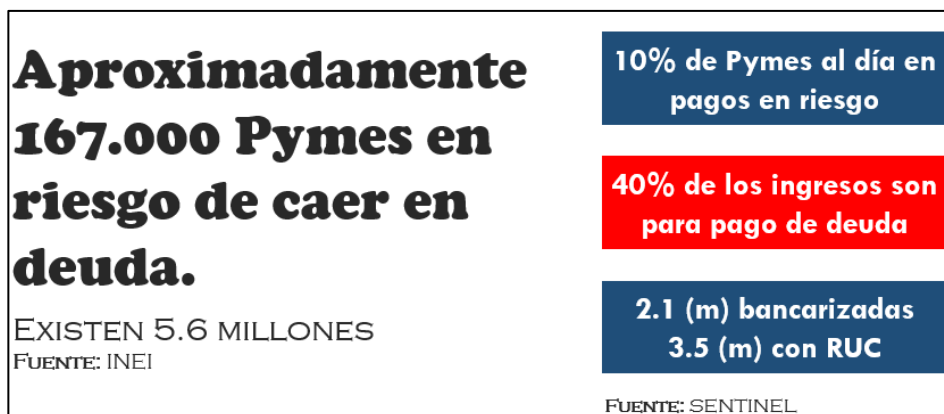
**Figura 03.** La Trinidad de las Finanzas

<b>Ventas \$100</b>	<b>Utilidad bruta \$40</b>
	<b>Utilidad operativa \$30</b>
	<b>UAI \$30</b>
	<b>Utilidad neta \$18</b>

Fuente: Elaboración propia

Veamos, ante unas ventas de \$100, lo importante para la empresa familiar debe estar determinado por el “corazón del negocio” que está dado por todo lo que “sucede” antes de la utilidad operativa. Y es que frecuentemente, las empresas por aparentar una buena salud financiera optan por vender un activo fijo que se ve reflejado en las Utilidades antes de intereses e impuestos por el incremento de sus ingresos, pero que no pertenecen al giro de negocio. Esta situación altera una correcta lectura de los reportes contables y puede dar una falsa seguridad económica a la empresa.

Analicemos la otra decisión de las finanzas: El Financiamiento. El proceso de toma de decisiones en las empresas institucionalizadas y con un gobierno corporativo establecido, siempre es complicado por las variables que deben manejarse por cada coyuntura, imagínese ahora el mismo proceso en las empresas familiares, donde aparte de las variables de coyuntura, deben considerar el “factor familiar” (temor a la discusión, intervención de la mayoría del grupo familiar, entre otros). Veamos un ejemplo de cómo se toman las decisiones de financiamiento en las empresas familiares:

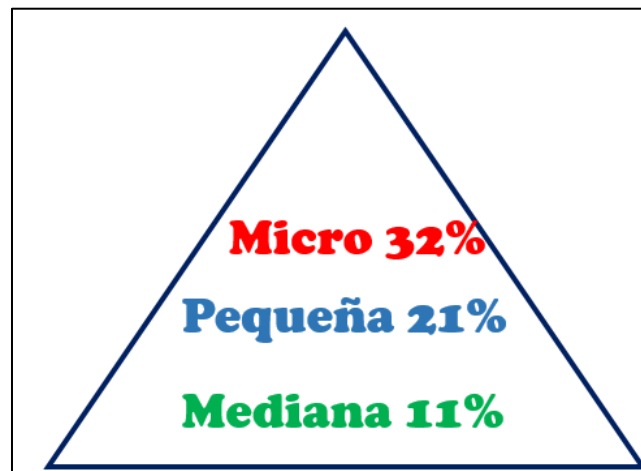
**Figura 04.** Financiamiento en las empresas familiares

**Fuente:** INEI, SENTINEL

Como podemos apreciar en la Figura 04, aproximadamente 167,000 pymes de un universo de 5.6 millones, actualmente están en riesgo de generar deudas por acceder a capitales cuyo pago no pueden sostener en el tiempo. Es más, el 10% de empresas que se encuentran al día están ya en riesgo de no pagar sus obligaciones. Esta situación tiene una sola respuesta, una mala decisión de financiamiento. Esto se sustenta en que aproximadamente un 40% de los ingresos de las empresas familiares son destinados a pagos de deuda con terceros. Asimismo, contiene una contradicción, si según el (PWC, 2014, pág. 16) el 92% de las empresas ha registrado un incremento en sus ventas, esto debería haber generado como consecuencia una mayor liquidez en las empresas y por tanto una menor necesidad de recurrir a préstamos del sistema financiero o el mercado paralelo.

Como hemos podido apreciar una mala decisión de financiamiento podría afectar seriamente el principio de "empresa en marcha", y generar costos de capital adicionales por interés moratorios, refinanciamiento, entre otros, o lo que sería peor aún, acceder a deuda de corto plazo de altas tasas de interés (Figura 05. Tasas de interés promedio) para cancelar una obligación de largo plazo que generalmente tiene un interés menor.

Una salida favorable para las empresas familiares podría ser las fusiones con otras que las ayuden a capitalizarse a bajo costo. Las nuevas interrogantes serían: ¿Están los negocios familiares preparados para este proceso?, ¿Se encuentran adecuadamente institucionalizadas para dicho proceso?, ¿Pueden librarse de los conflictos de intereses entre los miembros y tomar mejores decisiones?

**Figura 05.** Tasas de interés promedio para MiPymes

**Fuente:** Superintendencia de Banca y Seguros

La última parte de la trinidad de las finanzas es la “Decisión de Dividendos”, que corresponde al destino de las utilidades de libre disposición. Aquí tenemos otro reto importante para las empresas familiares que deben orientar sus objetivos hacia la conversión en una “entidad familiar”. Pero, ¿Qué comprende realmente esta decisión?, veamos un ejemplo:

La empresa de la familia “Rendón Casillas” S.A.C. ha generado en el presente ejercicio una utilidad de libre disposición de \$320,000, (ya retenida la reserva legal y aplicados los impuestos de ley), por tanto hay que tomar una decisión. **¿Qué destino deben tener dichas utilidades?** Existen dos caminos, la capitalización o la distribución en forma de dividendos a los accionistas. Si la empresa familiar obedece a objetivos de largo plazo, entonces tomará la sana decisión de fortalecer su patrimonio, pero si por la “presión familiar”, la inexistencia de un consejo familiar profesionalizado o la decisión de no contar en la organización con talentos externos, pueden llevar a la empresa a repartir dividendos irresponsablemente perdiendo la oportunidad que sus utilidades le dan

de fortalecer la “espalda financiera” del grupo familiar.

Estas tres decisiones, de rentabilidad o inversión, financiamiento o dividendos, si es que no son tomadas en un marco de profesionalismo ingresarán al camino de la productividad como en el caso de las empresas de Brasil, India o México cuyos grupos empresariales están empezando a invertir en telecomunicaciones y energía, entendiendo que los periodos de crecimiento no son estables y que si las empresas familiares peruanas no se suben al “coche” de la productividad es probable que terminen siendo parte de las altas tasas de mortalidad propia de estos emprendimientos.

### CONCLUSIONES

- Si el objetivo de una empresa es sostenerse en el tiempo debe tomar en cuenta el capital, trabajo y productividad.
- El financiamiento para las empresas se determina además de los factores coyunturales; por un “factor familiar”.
- Las empresas familiares deberán capitalizar sus utilidades antes de repartirlas entre los accionista si su visión es mantenerse a largo plazo.

- Las decisiones de las empresas familiares deben ser tomadas bajo criterios profesionales sin dejar que se vean sesgadas por deseos netamente familiares.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arbulú, J. (16 de Marzo de 2014). La Pyme en el Perú. Lima, Lima, Perú.

PROINVERSIÓN. (10 de Octubre de 2014). *Ministerio de Relaciones Exteriores*. Obtenido de [http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Paginas/Evolucion\\_Inversion.aspx](http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Paginas/Evolucion_Inversion.aspx)

PWC. (5 de Octubre de 2014). *PWC*. Obtenido de [http://www.pwc.com/es\\_PE/pe/publicaciones/assets/empresas-familiares.pdf](http://www.pwc.com/es_PE/pe/publicaciones/assets/empresas-familiares.pdf)

Villarán, F. (12 de Julio de 2014). *Las Pymes en la estructura empresarial peruana*. Lima, Lima, Perú.

Von Hesse, M. (12 de Octubre de 2014). *agenda2011.pe*. Obtenido de <http://www.agenda2011.pe/wp-content/uploads/pb/InversionPublica-PolicyBrief.pdf>