

**DESEQUILIBRIO PATRIMONIAL EN LOS NEGOCIOS FAMILIARES:
BASES PARA UN GOBIERNO CORPORATIVO. UNA VISIÓN DE SALTILLO EN 2016**

*PATRIMONIAL IMBALANCE IN FAMILY BUSINESSES: FOUNDATIONS FOR CORPORATE
GOVERNANCE. A VISION FOR SALTILLO IN 2016*

(Fecha de recepción: 13/01/21 - Fecha de aceptación 13/04/21)

Dr. Humberto Arnoldo Esquivel Aguirre¹, Manuel Medina Elizondo², Jorge Luis Caballero Santillana³

RESUMEN

Las empresas familiares se relacionan principalmente con investigaciones exploratorias para reconocer y apreciar las características del fenómeno. La necesidad de crear teorías que justifiquen la existencia, el funcionamiento y la supervivencia de la empresa familiar representa el gran desafío de los investigadores y el camino que deben emprender.

La perspectiva de recursos y capacidades pone énfasis en los recursos internos y en las capacidades de la empresa dentro del medio competitivo (Collis y Montgomery, 1995), en este enfoque la empresa constituye el nivel de análisis y el objetivo es encontrar las diferencias de los resultados empresariales. Es decir que las empresas pueden obtener una ventaja competitiva en la medida en que sus fuerzas internas exploten las oportunidades del medio externo y neutralicen las amenazas.

La existencia de la empresa familiar en diferentes sectores productivos muestra que los factores de competitividad no vienen asumidos solamente desde el sector, sino desde las características internas. Es por ello que, al considerar las ventajas competitivas de las empresas familiares, deben identificarse los tradicionales parámetros asignados por los investigadores para las empresas en general, y resulta necesario examinar en el análisis la relación empresa-familia.

Palabras clave: negocios familiares; desequilibrio patrimonial; gobierno corporativo.

¹ Dr. Humberto Arnoldo Esquivel Aguirre. Universidad Autónoma de Coahuila, Facultad de Contaduría y Administración Unidad Torreón, Saltillo Coahuila, México. ares.cristero@gmail.com

² Manuel Medina Elizondo. Universidad Autónoma de Coahuila, Facultad de Contaduría y Administración Unidad Torreón, Saltillo Coahuila, México. drmanuelmedina@yahoo.com.mx

³ Jorge Luis Caballero Santillana. Universidad Autónoma de Coahuila, Facultad de Contaduría y Administración Unidad Torreón, Saltillo Coahuila, México. jcaba_99@yahoo.com

ABSTRACT

Family businesses are mainly related to exploratory research to recognize and appreciate the characteristics of the phenomenon. The need to create theories that justify the existence, operation and survival of the family business represents the great challenge for researchers and the path they must take.

The perspective of resources and capabilities emphasizes the internal resources and the capabilities of the company within the competitive environment (Collis and Montgomery, 1995), in this approach the company constitutes the level of analysis and the objective is to find the differences of the business results. In other words, companies can obtain a competitive advantage to the extent that their internal forces exploit opportunities from the external environment and neutralize threats.

The existence of the family business in different productive sectors shows that the competitiveness factors are not assumed only from the sector, but from the internal characteristics. That is why, when considering the competitive advantages of family businesses, the traditional parameters assigned by researchers for businesses in general must be identified, and it is necessary to examine the business-family relationship in the analysis.

Keywords: family business; equity imbalance; corporate governance.

INTRODUCCIÓN

Crear o mantener un negocio es de por sí una tarea difícil, pero cuando la conforman familiares, las cosas se complican aún más; en Saltillo Coahuila, México, las empresas familiares son 90 % de las unidades económicas y solo 12 % de ellas sobreviven al cambio generacional.

En la búsqueda de estudios sobre las causas del desequilibrio patrimonial en los negocios de origen familiar, en los que participan ya una tercera generación, no se ha encontrado ninguno que haga referencia al contexto de la ciudad de Saltillo.

La naturaleza específica de las empresas familiares hace que en ellas lo personal y lo profesional conviva, a veces de forma menos armoniosa de lo que nos gustaría. Al fundador del negocio familiar le cuesta delegar; su empresa es como un hijo más.

Visto esto, podemos llegar a la conclusión de que, solo, el hombre es incapaz de evolucionar y adaptarse a su entorno; de la misma manera podemos ver en la actualidad que las empresas de corta o larga edad, creadas por hombres visionarios, quieren trascender en su medio de una manera honesta para él y su familia.

Los descendientes llegan con fuerza y ganas de cambiarlo todo, asumiendo más riesgos de lo que cabría esperar. Ahora bien, encontrar la manera de que las empresas familiares modernas puedan conjugar los intereses de todos sus miembros para no entrar en apuros debido al desequilibrio patrimonial resulta fundamental para asegurar su supervivencia. Dadas estas circunstancias, la investigación pretende encontrar las causas del desequilibrio patrimonial en los negocios familiares de la ciudad de Saltillo.

En el presente trabajo se puede apreciar si la falta de objetividad en la toma de decisiones o de disciplina administrativa tienen relación con la descapitalización, si las opiniones de familiares directos e indirectos

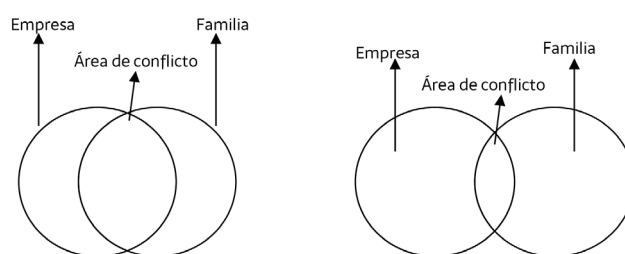
influyen en la efectividad del trabajo gerencial, los financiamientos internos o externos, las inversiones y todo un universo de usos gerenciales que pueden afectar a dichos negocios. Con este estudio, se podrá brindar información objetiva que permita solucionar el desequilibrio patrimonial

No se conoce en qué medida los tipos de empresas familiares difieren en relación con el comportamiento directivo y de gobierno. Por lo tanto, en este trabajo se intenta dar respuesta a dos preguntas de investigación: ¿pueden las empresas familiares diferenciarse por los objetivos organizacionales que persiguen?, ¿las diferencias de objetivos condicionan las prácticas de dirección y gobierno en sus aspectos familiares y empresariales?

BASE TEÓRICA

La organización de una empresa familiar puede explicarse gráficamente mediante la unión de dos círculos, donde se observa un área de intersección llamada «zona de conflicto». Intentemos separar un poco ambos círculos. ¿Qué ocurre con el área de intersección? Se reduce. ¿Qué significa esto? Que el potencial de conflicto también se reduce. Lo que hemos aprendido con ayuda de esta gráfica, que representa un modelo, es importante: en la medida que se separen los sistemas familiares y de empresa, también se reducirán los conflictos (ver figura 1).

Figura 1: Modelo de zona de conflicto



Fuente: elaboración propia

Separar los círculos significa clarificar objetivos, respetar los papeles e identificar correctamente los espacios y momentos que

corresponden a cada sistema. Los círculos permanecerán unidos y siempre habrá un área de traslape, pues de lo contrario dejaría de ser una empresa familiar.

Al no tener claro lo que corresponde a cada uno de estos sistemas, se dan comportamientos y decisiones inadecuadas que generan tensiones y un bajo rendimiento en la organización. Los siguientes problemas se derivan de la confusión entre empresa y familia y son a la vez causas de situaciones indeseables en este tipo de empresas (Ruiz, 2012).

JUEGO DE ROLES INADECUADOS FUERA DE LA EMPRESA

Los miembros de una familia tienden a interactuar del mismo modo y bajo los mismos patrones que se dan en el seno familiar; independientemente de los escenarios en donde se encuentren, lo usual es que cada persona asuma un rol según su personalidad. Por ejemplo, los individuos pasivos o reactivos en la familia se desempeñarán de igual manera en el trabajo.

Parecería que ambos sistemas ponen sobre ellos ciertas expectativas, que terminan cumpliendo. Es curioso cómo las personas pueden comportarse de muy diversas maneras de acuerdo con la naturaleza del grupo en el cual se desarrollan. Sin embargo, en el caso de las empresas familiares, dado que parte de la familia opera la empresa, el comportamiento de los parientes tenderá a ser similar. Pero como la empresa y la familia suelen tener objetivos diferentes, el comportamiento de sus miembros en cada uno de estos sistemas podría necesitar que también sean diferentes.

Cada miembro de la familia desempeña un papel determinado. La dinámica de la familia se manifiesta de cierta manera y la actuación de cada uno de sus elementos responde a ella. Ahora bien, si el primogénito ha asumido cierto liderazgo en relación con sus hermanos, ¿debería seguir ejerciendo este rol dentro de la empresa? Cuando

se habla de la separación entre sistemas, se reconoce que la empresa y la familia operan de maneras diferentes, por lo que quizá sería deseable que el comportamiento de los miembros de la familia en la empresa se separará también (Ruiz, 2012).

LA FALTA DE ORGANIZACIÓN

Las empresas familiares tienen muchas ventajas que facilitan alcanzar el éxito personal y económico gracias a su particular idiosincrasia, dotada de flexibilidad, unión y metas comunes. Sin embargo, las cosas no siempre salen según lo planeado y a menudo gana la partida un ambiente laboral hostil que, en definitiva, suele ser fuente de desencuentros a nivel personal y profesional.

Desde un punto de vista práctico, el organigrama de una empresa señala qué debe hacer cada integrante de la empresa dentro de la organización, así como la relación entre los departamentos. Ello no significa que una empresa familiar que no lo tenga, que disponga de uno inadecuado, desactualizado o informal, no pueda llevar a cabo sus respectivos roles o que los departamentos no realicen su desempeño sin problemas. Sin embargo, esa falta de una organización definida puede traer serios problemas cuando la empresa tiene empleados y realiza procesos que implican a distintas áreas, lo que determinaría la necesidad de un organigrama más o menos complejo, en función del tipo de empresa y de la cantidad de procesos que se efectúen en ella.

Los cambios que afectan a esta falta de funcionalidad también pueden derivar en problemas de inadaptación y pérdida de competitividad, en especial cuando se producen situaciones de cambio.

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

La base primaria de todas las causas del conflicto se encuentra en la *confusión entre los subsistemas familiar y empresarial*. Esta confusión conduce a:

- Juegos de roles inadecuados dentro de la empresa familiar, de manera que se introducen en la empresa los mismos patrones y actitudes que guían la vida familiar. Sobre todo, en la primera generación, la estructura familiar se pretende reproducir en la estructura de la empresa familiar: la forma de ejercicio de la autoridad y del poder, la división sexual en la toma de decisiones y en las tareas, la manera de gestionar los conflictos o peleas, los mecanismos de comunicación.

- Exceso de miembros de la familia dentro de la empresa, pues se asume, erróneamente, que esta es solo un instrumento al servicio de las necesidades familiares. Se definen los cargos sin tener en cuenta los requerimientos empresariales y se vinculan personas por razones de parentesco sin tener el perfil requerido.

- Decisiones emocionales y luchas de poder.

Como consecuencia de lo anterior, se presenta una segunda tipología causal de conflictos cuyo origen está en las estructuras organizacionales inadecuadas, pues...

- Es el fundador quien intuitivamente hace el diseño de la estructura organizacional.

- Se presenta una fuerte resistencia al cambio, en la medida de que, o bien el fundador, o bien la familia, teme perder el control del poder y los consecuentes privilegios.

- Remuneración al cargo atendiendo esencialmente las necesidades de la familia y no a la equidad, a las capacidades y responsabilidades. Esto genera desmotivación y conflicto con el personal más capaz y notable que trabaja en la empresa y que siente no compensado su compromiso con el éxito empresarial.

- Conflictos entre la propiedad de la empresa y la capacidad de liderazgo de la familia.

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

Sobre la base de lo anterior, esta investigación plantea los siguientes objetivos:

Objetivo general:

- Encontrar causas que generan desequilibrio patrimonial en empresas familiares de la ciudad de Saltillo Coahuila.

Objetivos específicos:

- Analizar las causas que generan el desequilibrio patrimonial.

- Diagnosticar si existe una política de gobierno corporativo.

MÉTODOS

Por la proposición del objetivo, la investigación es de hallazgo, pretende indicar expresamente anomalías, vínculos y relaciones que se encuentren entre los elementos del desarrollo humano, escolares, sociales y familiares en la reproducción de la violencia. Tiene una orientación funcional fáctica, trabaja con hechos y las relaciones del desarrollo humano con elementos que encuentran en los centros escolares, el contexto social y el entorno familiar; es de tipo conceptual porque maneja ideas y definiciones.

La orientación operacional que presenta es transversal, solo se estudia una sección del fenómeno; la forma de ejecución es estructural debido a que en el instrumento no se trabaja con elementos simples, sino con variables complejas. La derivación expositiva es mostrativa, enseña los atributos del fenómeno.

Se lleva adelante una previsión de secuencia metodológica basada en la deducción ya que se trata de un análisis de bibliografía, donde se descomponen los elementos del campo de investigación, para luego realizar una comparación de los atributos, según su importancia, por medio de las medidas de tendencia central y variabilidad.

Finalmente, mediante la inducción se realiza una vinculación de los elementos a través correlación, pretendiendo establecer relaciones del fenómeno.

RESULTADOS

Se utilizó el método experto para la determinación de las variables del comportamiento dentro de las empresas familiares. Mediante el uso de estadística descriptiva se analizaron las principales afectaciones que sufren dichas empresas, obteniendo en la exploración estadística cuantitativa de los datos obtenidos, como patrón común en las empresas familiares de la ciudad de Saltillo Coahuila, la falta de retribución por habilidades como problemática común; así mismo las empresas no presentan un adecuado diseño de puestos y una política de sueldos y trabajos, sumado a la ausencia de plan de desarrollo, de vida y carrera para los trabajadores familiares.

En el nivel de correlación se detectó que en la administración eficiente de las empresas familiares no se abordan temas familiares en las juntas, existe una clara distribución de roles y se cuenta con un plan estratégico del negocio.

CONCLUSIONES

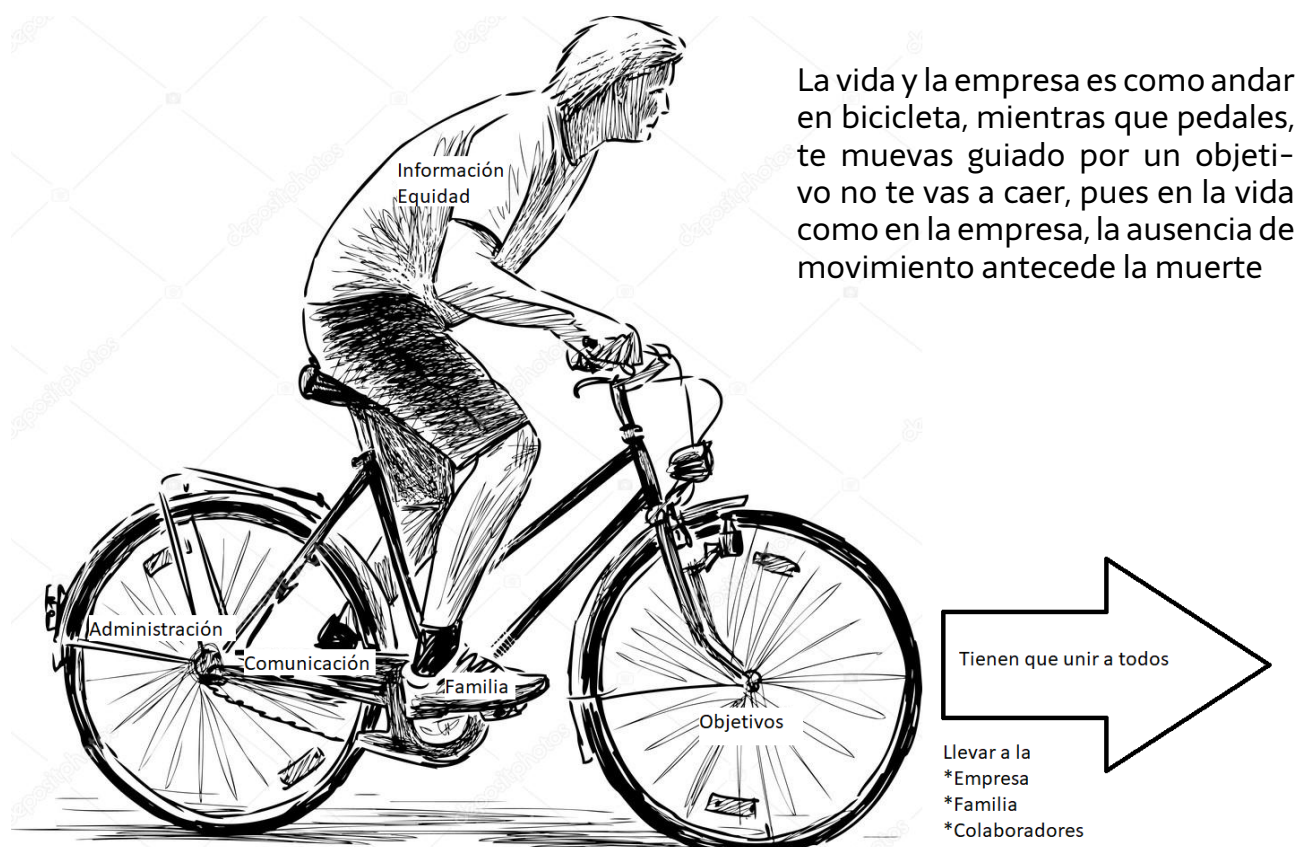


Figura 2. Elaboración propia

En la empresa familiar, como en el conjunto de las organizaciones de las que se dota en su funcionamiento la sociedad moderna, los conflictos están al orden del día, brotan a flor de piel. Muchos asumen formas destructivas, pero otros, por el contrario, ayudan al fortalecimiento organizacional y a su crecimiento.

Para que las empresas familiares en la ciudad de Saltillo Coahuila no sigan sufriendo desequilibrio económico y basándonos en los cuatro pilares de la administración, se requiere cumplir el primer paso por la planeación, identificando en primera instancia los objetivos primarios y secundarios de la empresa, lo que nos permitirá darles prioridad y tener claridad en la toma de decisiones, es decir, debemos diseñar una organización profesional: para un funcionamiento racional orientado a la productividad, sobre todo cuando la empresa aumenta su tamaño, para así disminuir problemas y definir los puestos en responsabilidades y salarios.

El segundo pilar es la organización, la cual se requiere para implementar la disciplina administrativa aplicando:

- Pagar lo que vale cada puesto.
- Tener los mejores perfiles en cada puesto.
- Separar la disciplina empresarial de la familiar.
- Separar los objetivos empresariales de los familiares.
- Tener claro el destino y fin de los financiamientos, inversiones y reinversiones.
- La presencia de miembros externos a la familia en cargos de dirección es necesaria por su papel como catalizadores y mediadores de conflictos familiares.
- Establecer un protocolo familiar estableciendo acuerdos y reglas de funcionamiento claras sobre roles y responsabilidades.

Después de haber identificado y aplicado en la organización, como tercer paso, se debe aplicar un controlador, puesto que lo que no se mide no puede ser corregido.

Por sus particularidades, las empresas familiares enfrentan limitaciones y dificultades que suelen acentuarse en momentos de crecimiento, pueden poner en riesgo su buen funcionamiento o amenazar su supervivencia.

Contar con un servicio de auditoría es muy beneficioso al momento de atravesar situaciones claves como: crecimiento, financiación y continuidad o cambio de mando.

Es importante destacar que una auditoría no es solo la verificación cuantitativa y cualitativa de saldos incluidos en un balance con el objetivo de emitir un informe. Resulta también erróneo pensar en la auditoría como un estricto proceso de fiscalización sobre el cumplimiento de normas o sobre el alcance de resultados.

Es importante que los trabajos de revisión de estados financieros puedan ser una opción para empresas en las cuales no sea necesario el desarrollo de una auditoría y requieran un informe de un tercero sobre su información financiera con los alcances señalados anteriormente, solo es importante dejar en claro con el patrocinador del servicio dichos alcances y el tipo de informe que se emite.

- Realización de inventarios.
- Aplicación de los diversos sistemas computacionales de control.

Sin mencionarlos directamente en los tres puntos pasados hablamos de la dirección, puesto que sin ella seríamos un barco a la deriva.

BIBLIOGRAFÍA

- Belaustegoigoitia Rius, I. (2003). *Empresa familiar. Su dinámica, equilibrio y consolidación*. Ciudad de México. Mc Graw Hill.
- Gaitán Rozo, A. y Castro Velasco, J. (2001). *Sociedades de Familia en Colombia*. Bogotá. Ediciones Superintendencia de Sociedades.
- Ruiz Restrepo, J. (2001). *A propósito del conflicto*. Editorial U. De A.
- Ruiz Restrepo, Gómez, S. y Álvarez, J. (1997). *Negociación*. Editorial U. De A.
- Astrachan, J. y Kolenko, T. (1994). «A Neglected Factor Explaining Family Business: Human Resource Practice». *Family Business Review*, vol 7, n.º 3, pp. 251-262.
- Birley, S. (2002). «Attitudes of Owner-Managers` Children Towards Family and Business Issues: A 16º Country Study», *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring, pp. 5-19.
- Espinoza, P. y Azpeitia, E. (2015). «Dirección y órganos de gobierno de la empresa familiar del sur de Jalisco. *Boletín de estudios económicos*, vol. 57, n.º 177, págs. 467-482.
- Cabrera Suárez K., De Saá-Pérez P. y García-Almeida D. (2001). «The succession Process from a Resource - and Knowledge - Based View of the Family Firm», *Family Business Review*, vol.14, n.º, pp. 37-46.
- Harris D., Martínez J. y Ward J. (1994). «Is Strategy Different for the Family-Owned Business?», *Family Business Review*, vol. 7, n.º. 2, pp. 150-174.
- Lee m. y Rogoff E. (1996). «Research Note: Comparison of Small Businesses with Family Participation versus Small Businesses Without Family Participation: An Investigation of Differences in Goals, Attitudes and Family/Business Conflict», *Family Business Review*, vol. 9, n.º 4, pp. 423-437
- Sorenson, R. (2000). «The Contribution of Leadership Style and Practice to Family and Business Success», *Family Business Review*, vol. 13, n.º 3, pp. 183-200.