

FACTORES DETERMINANTES EN EL DECLIVE DE UNA EMPRESA FAMILIAR: “ANÁLISIS DEL CASO PRODUCTOS BRILLAN”

Resumen

A nivel internacional los negocios de tipo familiar constituyen una fuerza vital dentro de la economía de los países por cuanto generan empleo tanto para su núcleo familiar como para servidores externos. Sin embargo, no siempre estas empresas logran mantenerse en el tiempo y son víctimas de múltiples factores negativos tanto externos como internos, que perjudican tanto al funcionamiento del negocio como a las relaciones de familia.

Por ese motivo, a la luz de distintos fundamentos teóricos, el presente artículo tiene como objeto identificar los factores que determinaron el declive de la empresa familiar “Productos Brillan”. Para lo cual se realizó una revisión de literatura preliminar donde se identificaron las características típicas de una empresa familiar de acuerdo con los postulados de reconocidos académicos dentro de la investigación de empresas familiares. Posterior a eso se identificaron los factores que usualmente los académicos asocian con el declive de las mismas. Esta información luego sirvió para definir cuáles fueron los puntos críticos que comprometieron la continuidad de la empresa “Productos Brillan” y confirmaron su declive.

Palabras Clave: Empresa familiar, PYMES familiares, Declive.

Abstract

Family businesses constitute a vital force on the global economy since they provide employment for both their family members and external workers. Unfortunately, these companies do not always manage to survive since they are threatened by multiple external and internal factors, which are harmful to both the operation of the business as well as to family relationships.

For this reason, in the light of different theoretical foundations, this paper aims to identify the factors that determined the decline of the family business "Productos Brillan". For which a preliminary literature review allowed the identification of the typical characteristics of a family business plus the factors usually related to the decline of these firms. This information was then used to define the critical issues in the decline of "Productos Brillan" that jeopardized its continuity.

Keywords: Family Business, SME Family Business, Decline

Introducción

A nivel internacional los negocios de tipo familiar constituyen una fuerza vital dentro de la economía de los países. De acuerdo al artículo publicado en la Revista de Empresa Familiar de la Universidad de Málaga (Lorente Muñoz, 2012), las empresas familiares representan el 75% del empleo privado en España. En Estados Unidos cerca del 50% del PIB es generado por éste tipo de empresas y en Latinoamérica su relación de aporte es mayor aún. (Rodríguez Castillo, 2010).

Tal es así que dentro de la realidad latinoamericana, más del 90% de las firmas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) tienen una clara representación familiar en el capital y en el control. Así mismo, de acuerdo con un estudio sobre las Sociedades de Familias en Colombia (Superintendencia de Sociedades, 2005), se menciona que el 68,7% de las empresas colombianas son clasificadas como empresas de familia.

Esta realidad ha llamado la atención del mundo académico y hace más de 30 años se ha dado inicio un nuevo campo de investigación dentro de la administración, abriendo la puerta al estudio de las empresas familiares. El funcionamiento de estas empresas representa un reto constante en la búsqueda de un equilibrio entre los sistemas que la integran, es decir, la Familia, la Empresa y la Propiedad (Davis & Tagiuri, 1982). Dichos sistemas y la combinación de sus fuerzas constituyen una fuente de fricción que pudiera perjudicar tanto al funcionamiento del negocio como a las relaciones de familia y por lo tanto, dar paso al declive del negocio.

Particularmente, en el Ecuador se reporta que el 77% de las empresas más grandes del país son de carácter familiar y, si se incluye a las pequeñas y medianas empresas (Pymes) esa cifra alcanza el 95%; significando que la riqueza generada por este modelo de empresa dentro del Ecuador representan cerca del 51% del PIB” (Revista Vistazo, 2010), generando empleo tanto para su núcleo familiar como para servidores externos.

Dada la importancia que representa este tipo de empresas para el país de origen de los autores de la presente ponencia, se ha estimado importante indagar acerca de las empresas familiares, por su contribución al desarrollo del país, así como de los esfuerzos para apoyarlas y fortalecer su sostenibilidad. (Cárdenas Sosa, 2013). En el presente artículo se abordarán los factores que inciden en el declive de una empresa familiar, basados en un caso real que acompaña a este trabajo, el caso de la empresa Productos Brillan. *Ver Anexo 1*

El objetivo central del presente artículo es la identificación de los factores determinantes en el declive de las empresas familiares. Esta actividad se irá cumpliendo en base también a los objetivos específicos que se mencionan a continuación:

- a. Revisar bibliografía relacionada con los factores que inciden en el declive de una empresa familiar
- b. Desarrollar una matriz de los factores que inciden en el declive de una empresa familiar, aplicados al caso de estudio de Productos Brillan.
- c. Determinar líneas futuras de investigación y recomendaciones para la empresa familiar.

Básicamente, el objeto de estudio de este artículo es una empresa familiar originaria de Guayaquil – Ecuador, llamada Productos Brillan, y mediante la exposición de los factores que usualmente se asocian con el declive de una empresa familiar, se procederá a determinar cuáles de estos factores tuvieron mayor incidencia en el caso de la empresa sujeto de estudio. Luego de lo cual, se pretende proponer distintas recomendaciones para evitar el colapso de estos negocios, de manera que se genere un nuevo aporte a la literatura relativa al emprendimiento en negocios familiares de Latinoamérica.

Revisión de Literatura

Lo primero que hay que entender es qué es una empresa familiar y en resumidas cuentas es un negocio donde la mayor parte de la propiedad le pertenece a una o más familias. Su funcionamiento representa un reto constante en la búsqueda de un equilibrio entre los sistemas que la integran, es decir, la Familia, la Empresa y la Propiedad (Davis, J. & Tagiuri, R., 1982). En este modelo, la dimensión Familia está integrada por cada uno de los miembros del grupo familiar. La dimensión Empresa son los individuos que obtienen un beneficio económico directo derivado del trabajo que desempeñan dentro de la empresa. Por último, la dimensión

propiedad tiene que ver con aquellos que son dueños de las acciones de la empresa, acompañado por sus deberes y derechos.

Una vez comprendido ese paradigma, se tiene claro que para poder encontrar un balance o armonía entre las dimensiones de Empresa, Familia y Propiedad se deberá conocer cuáles son las características que se derivan directamente de la superposición de cada una de estas fuerzas para poder maximizar las consecuencias positivas y minimizar aquellos efectos que son negativos.

Por cuanto el objeto de estudio del presente artículo está asociado son los factores que inciden en el declive de las empresas familiares, se tomarán en cuenta características como la falta de objetividad en la empresa cuando negocio y propiedad tienden a mezclarse, informalidad en el comunicación, desconfianza, rivalidades entre los miembros de la familia (Tagiuri & Davis, 1998), etc.

Por otro lado, de acuerdo con (Ward, 1994) los retos por asumir entre las empresa familiares son también 1) La madurez del ciclo de vida de le empres ay el aumento de la competencia, 2) Capital limitado para financiar las necesidades de la familia y la empresa, 3) Debilidad del liderazgo empresarial de la siguiente generación, 4) Inflexibilidad y resistencia al cambio del líder emprendedor, 5) Conflictos entre los sucesores hermanos y, 6) Metas, valores y necesidades familiares dispares.

Lo cual guarda muchísima similitud con los postulados de Lansberg & Gersick (2006) quienes manifiestan que la forma en que se administran las empresas familiares, afecta tanto su realce y continuidad, así como también puede impedir su crecimiento. De tal manera que identifican como principales determinantes de un buen manejo corporativo a 1) la superación del conflicto de la continuidad interna, 2) la liberación de la empresa de un modelo patriarcal, 3) el desapego afectivo para la mejora de los procesos internos y, d4 la adaptación de la nueva generación al negocio familiar.

Adicionalmente, cabe recalcar que además se han encontrado hallazgos importantes en relación a la planificación estratégica, implementación de los sistemas de gestión de control, la capacitación o especialización del talento humano y la rentabilidad de la organización. Los principales estudios elaborados sobre la cultura de las empresas familiares, destacan que el sistema de gestión de control se da en menor grado en este tipo de empresas. (Esparza Aguilar, Pérez De Lema, & Gómez Guillamón, 2010)

Por otro lado, las estructuras de las empresas familiares se dan en función de las relaciones familiares, específicamente de la cultura y del comportamiento de los miembros de la familia que son propietarios de una empresa (Cabrera Suárez, 2012). En vista de esta condición surge un nuevo campo de estudio que aborda las condiciones y los antecedentes de las familias, lo cual lleva por nombre "*familiness*" en el campo de la empresa familiar.

La cultura de una empresa engloba muchas características sobretodo intangibles, y la dirección o guía es predominante en estas características de acuerdo al perfil del líder que guía la empresa, en este caso el dueño. Gran parte del éxito de las empresas familiares se da justamente en aquellas culturas fortalecidas por los valores familiares identificados, el compromiso de su personal que suelen ser hijos y otros familiares y su firme convicción de que el éxito ocurre dando lo mejor de sí para la empresa. (Rodríguez Castillo, 2010)

Uno de los asuntos más delicados para la empresa familiar es el tema de las utilidades, y específicamente el pago de los dividendos, la forma en que se reparten las ganancias entre los dueños, accionistas y otros propietarios de la empresa. De acuerdo a las investigaciones realizadas por Esparza (2010), éstas variables de gestión, planificación e innovación van directamente relacionadas con el rendimiento de las empresas.

Según la investigación de (Rodríguez Castillo, 2010), sobre las trampas identificadas en los negocios familiares, por el profesor Miguel Ángel Gallo, las principales que las afectan negativamente son:

1. Confusión de la propiedad con la capacidad de dirigir la empresa
2. Salarios inflados para los familiares aunque no tengan tareas representativas
3. Los empleados que no son familiares reducen su productividad al presenciar las diferencias de afecto hacia los parientes.
4. Retraso ineficiente en la sucesión de los cargos
5. Creerse inmune a las afectaciones comunes del mercado

Sin embargo, no debe olvidarse que las estructuras de las empresas se ven afectadas también por su tamaño, en el caso de las empresas familiares según referencia del artículo “La empresa familiar y el conflicto generacional” (Navarro Alvarado, Ramírez Topete, Sánchez Garza, & Vaca Madrigal, 2008), influyen fuertemente además el nivel generacional y el hecho de que las condiciones de mercado en que los sucesores adoptan la empresa no son las mismas. Este tipo de conflictos que aparecen identificados por Gersick, Davis, McCollom y Lansberg (1997) aparecen no sólo en la estructuración de la empresa, sino en la sucesión generacional, donde se encuentran que los primeras generaciones no suelen superar los conflictos y hacen efecto de discontinuidad de la dirección que pueden acabar con la empresa en la cuarta generación.

Metodología

La presente ponencia pretende lograr su objetivo general mediante la revisión de teorías relacionadas al manejo administrativo de las empresas familiares. La revisión del caso real de Productos Brillan, y el análisis directo de su desenvolvimiento en el mercado, brinda una serie de características a analizarse en base a conceptos desarrollados e investigados en diferentes

tiempos y mercados que, en la vida práctica se traducen en los resultados de la toma de decisiones.

Esta revisión de literatura sobre las empresas familiares permitirá además reconocer las principales estrategias a tomarse en cuenta para prevenir el declive de una empresa familiar. La exploración de estudios realizados en diferentes países sobre las pequeñas empresas y las empresas familiares, será la base para la identificación y generación de variables que componen los diferentes factores que afectan a una empresa familiar.

En primera instancia, se realizó el estudio de las principales definiciones de 10 autores que han realizado investigaciones sobre empresas familiares con la finalidad de determinar la relación de los objetivos de la investigación con el caso analizado. *Ver Tabla 1*

Una vez expuesto las principales definiciones de los autores estudiados se hace énfasis en el principal objetivo que es la búsqueda e identificación de los factores que inciden en el declive de una empresa familiar. *Ver Tabla 2*

Una vez identificado por autor los factores estudiados se procede a realizar la frecuencia de uso de los principales factores analizados, descartando los que no se encuentran comprobados literariamente. *Ver Tabla 3*

Tabla 1. Definiciones Principales de autores analizados

Autor / Año	Definiciones Principales	Autor / Año	Definiciones Principales
(Esparza Aguilar, Pérez De Lema, & Gómez Guillamón, 2010)	Los autores mencionan a la cultura empresarial familiar como un concepto de donde nacen los factores que influyen en las empresas familiares.	(Cuesta y Asociados-CCB, 2005)	Las empresas familiares se definen en base a dos dimensiones, la propiedad y la capacidad de decisión.

			La propiedad facilita su identificación, aunque limita por qué puede existir presencia accionaria de tres familias o una familia puede tener mayor gestión en los organismos de decisión de la empresa.
(Esparza Aguilar, Pérez De Lema, & Gómez Guillamón, 2010)	Los factores se asocian a la cultura empresarial como un aspecto intangible que determina el éxito o el fracaso de una empresa.	(Belaustegui goitia, s.f.)	Los retos que enfrentan las empresas familiares son: conciliación de intereses entre empresa y familia, la integración de talentos por parte de miembros de la familia, la profesionalización de la empresa, el proceso de sucesión.
(Lorente Muñoz, 2012)	El protocolo es una guía de comportamiento formal para el correcto manejo de los recursos y funcionamiento de una empresa.	(Tagiuri & Davis, 1998)	La empresa familiar tiene como requisitos: estar controlada por una familia, que tenga al menos dos miembros de la familia en tareas de gestión y que tenga también empleados externos a la familia.
(Rodríguez Castillo, 2010)	La familia, como factor influyente en la toma de decisiones del rendimiento a corto y largo plazo en la empresa.	(Ferrón, 2007)	Los factores que llevan al fracaso a las empresas familiares son: la falta de competitividad, el fraccionamiento de la unidad económica y los problemas entre los accionistas.
Galaz (2010)	La sucesión del manejo de las empresas familiares, puede llegar a tornarse compleja dado el grado de afecto, paternalismo o tensiones familiares que pueden presentarse.	(Mayorga & Navarrete, 2008)	La presencia de la familia en los niveles, de dirección de la empresa se evidencia en los desacuerdos en la administración, la demora en la toma de decisiones y la falta de profesionalización.
(Lansberg & Gersick 2006)	La prueba definitiva para la nueva generación de líderes de estos grupos familiares será si poseen la fuerza y la adaptabilidad para gestionar y gobernar sus empresas apelando a nuevos enfoques.	(Navarro Alvarado, Ramírez Topete, Sánchez Garza, & Vaca Madrigal, 2008)	Las empresas familiares son una gran proporción de la iniciativa privada de los países en desarrollo, como lo es México. Las explicaciones causales de su desempeño son variadas, por lo que se presenta una exégesis dinámica y de constante cambio, la cual tiene que ver con el conflicto intergeneracional.
(Cabrera Suárez, 2012)	Es posible contribuir a identificar las condiciones y los antecedentes de la familiness (distintiva o restrictiva) que es uno de los objetivos clave de la investigación en el campo de la empresa familiar.		

Elaboración Propia

Tabla 2. Factores propuestos por los autores analizados

Autor / Año	Factores Propuestos
(Esparza Aguilar, Pérez De Lema, & Gómez Guillamón, 2010)	Valores, Creencias, Normas, Comportamiento, Metas, Tradiciones
Esparza (2010)	Valores, Creencias, Metas, Sucesión generacional, Sistema familiar, Planificación estratégica, Sistemas de control de gestión, Profesionalización de los recursos humanos, Rendimiento de las empresas, Habilidades y capacidades de los empleados, Aprendizaje organizacional, Innovación, Liderazgo del dueño de la empresa
Lorente (2012)	Toma de decisiones, Resistencia al cambio, Sucesión generacional, Protocolo familiar, Comportamiento formal, Objetivos familiares, Objetivos gerenciales, Objetivos accionistas, Conflictos familiares, Sistema familiar, Planificación estratégica, Profesionalización de la gestión, Tensiones Financieras
Rodríguez (2010)	Sucesión generacional, Objetivos familiares, Objetivos gerenciales, Objetivos del propietario, Lazos de Afecto, Habilidades y capacidades de los empleados, Profesionalización de los recursos humanos, Planificación Estratégica , Liderazgo del propietario, Sistema familiar
(Galaz, Yamazaqui, & Ruiz Urquiza, 2010)	Cultura, Autoridad, Afecto, Objetivos del propietario, Objetivos familiares, Toma de decisiones, Profesionalización de los recursos humanos, Tensiones financieras, Sistema familiar
(Belausteguigoitia I. , 2007)	Objetivos del propietario, Objetivos familiares, Profesionalización de los recursos humanos, Sucesión generacional.
Ferrón (2007)	Competitividad, Planificación estratégica, Fraccionamiento de la unidad económica, Tensiones financieras
Mayorga, J. & Navarrete C. (2008)	Objetivos del propietario, Objetivos familiares, Afecto (Familia en los niveles jerárquicos), Conflictos familiares, Demora en la toma de decisiones, Profesionalización de los recursos humanos
(Lansberg & Gersick 2006)	Cultura, continuidad, sucesión, liderazgo, dirección, tradición, comunicación, conflictos de interés, dedicación, centralización, formalidad, valores, falta de profesionalización, poder compartido, afecto familiar, proceso de selección independiente, transición generacional, interés familiar, patriarcado, accionistas, familia extendida, selección por mérito.
(Navarro Alvarado, Ramírez Topete, Sánchez Garza, & Vaca Madrigal, 2008)	Sistema Familiar (Estructura), Demora en Toma de Decisiones, Conflictos Familiares, Estilo de Liderazgo, Tensiones financieras, Nivel Generacional.
(Cabrera Suárez, 2012)	Afecto familiar, Relaciones familiares, Objetivos familiares, Valores, Dinastía familiar, Ventaja competitiva, stewardship, Objetivos socioemocionales, Cultura,

Tabla 3. Frecuencia de Factores por autor

Factores del declive de empresas familiares	Autores									Total
	Esparza (2010)	Llorente (2012)	Rodríguez (2010)	Galaz (2010)	Belauste guigoitia (n.d.)	Mayorga, J. & Navarrete C. (2008)	(Lansberg & Gersick 2006)	(Navarro Alvarado, Ramírez Topete, Sánchez Garza, & Vaca Madrigal, 2008)	(Cabrera Suárez, 2012)	
Sistema familiar	1	1	1	-	-	-	1	0	0	4
Niveles jerárquicos	-	-	1	1	-	1	1	1	1	6
Sistemas de Control de Gestión	1	-	-	-	-	-	1	-	-	2
Estilo de liderazgo del propietario	1	-	-	-	-	-	1	1	-	3
Sucesión de poder	1	1	1	-	1	-	1	1	1	7
Falta de Profesionalización	1	1	1	1	1	1	1	-	-	7
Demora en Toma de decisiones	-	-	-	1	-	1	-	1	-	3
Conflictos familiares	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Fraccionamiento de la unidad económica	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1
Familia extendida	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1
Valores	0	-	-	-	-	-	1	-	1	2
Tensiones financieras	-	1	1	-	1	-	-	1	-	4

Elaboración Propia

Resultados

Después de aplicar la metodología elegida para revisión y conceptualización de constructos se realizó la comparación con el caso de la empresa familiar “Productos Brillan”. Ver *Tabla 4*

Entre los factores que incidieron en la empresa Productos Brillan se encontraron:

- **Conflictos familiares:** Sus hijos y otros miembros de la familia formaban parte de la estructura del negocio. La pobre administración de los recursos era notoria y eso generaba discordias entre los miembros del grupo familiar.
- **Sucesión del Poder:** Realmente en el caso no existía tal sucesión solo fue temporal, el dueño del negocio nunca quiso despegarse del manejo del mismo. Por otro lado, no se evidenció un involucramiento real por parte de los hijos del dueño, ya que ellos tenían sus propias metas.
- **Falta de Profesionalización:** El dueño del negocio nunca tuvo una educación formal por lo que carecía de conocimientos básicos de administración y finanzas lo que llevaría a una inminente quiebra a futuro.
- **Tensiones Financieras:** El manejo de los recursos y ganancias obtenidos en el negocio eran depositados en la cuenta del propietario por lo que gastos no justificados hicieron que las deudas se acumulen, llevando a la quiebra al negocio.
- **Estilo de Liderazgo del Propietario:** Este factor se refiere al tipo de influencia y control tenía el dueño de la organización en el caso de Productos Brillan el propietario era la única voz en la toma de decisiones. Cuando su hijo toma el control, el propietario no se siente parte de las decisiones y eso provocó que se aleje de su propio negocio y decidió no colaborar con su experiencia al desarrollo del mismo.
- **Demora en tomas de decisiones:** Cuando el dueño se enfermó gravemente nunca hizo una correcta delegación de funciones por lo que simplemente el negocio se paralizó, lo que reflejaba que la toma de decisiones recaía en el dueño.
- **Sistemas de Control de Gestión:** Este factor se refiere a que no existía un sistema formal y dentro de Productos Brillan represento que sus procesos administrativos no existan formalmente.

- **Valores:** Valores básicos como unión de familia no se observaron en el caso de Productos Brillan debido a que el estilo de liderazgo del dueño no lo permitía.

Tabla 4. Factores hallados en el caso analizado

Factores del declive de Empresas Familiares	Caso Productos Brillan	
	Si	No
Conflictos familiares (Desacuerdos en la administración, diferencias en los objetivos del propietario, la familia y la empresa)	x	
Sucesión de poder	x	
Falta de Profesionalización	x	
Niveles jerárquicos (Afecto)		x
Sistema familiar		x
Tensiones financieras (Problemas entre accionistas, repartición de dividendos)	x	
Estilo de liderazgo del propietario	x	
Demora en Toma de decisiones	x	
Sistemas de Control de Gestión	x	
Valores	x	
Fraccionamiento de la unidad económica		x
Familia extendida		x

Elaboración Propia

Discusión

A partir de un caso real, el presente artículo logró identificar los factores que inciden de manera determinante en el declive de los negocios familiares con lo que se valida lo concluido previamente por varios autores citados en el presente artículo.

Los factores que más incidieron los autores citados y que también afectaron a Productos Brillan fueron: Conflictos Familiares, Sucesión de Poder y Falta de Profesionalización. Factores que efectivamente estuvieron presentes en todo el caso analizado.

Este artículo no pretende argumentar que estos son los únicos factores que inciden en el declive de las empresas familiares, ya que para ello hubiera sido más conveniente estudiar al menos 25

artículos o publicaciones, pero finalmente se procedió con la selección de 9 artículos ya que los mismos mostraban los factores de influencia que mayor relación guardaban con la aplicación real a partir del caso planteado.

Vale indicar que en toda empresa familiar existirá un conflicto interno debido a los factores identificados y comprobados en este artículo por lo que se recomienda separar el entorno laboral del empresarial a través de la creación de una cultura empresarial que permita separar, la empresa de la familia. De tal manera que se hace necesario el desarrollo de un protocolo familiar que sirva de guía para el funcionamiento de todo negocio familiar.

Dicho protocolo servirá de referencia tanto la familia propietaria del negocio como para los demás colaboradores que se vayan sumando a este entorno.

Otros factores, que a pesar de no estar presente en el caso de Productos Brillan podrán ser utilizados en futuras publicaciones y artículos donde se contrasten las experiencias de otras empresas familiares con los factores aquí identificados.

Conclusiones

Finalmente, este trabajo analizó diversas referencias bibliográficas sobre la temática de las empresas familiares, los cuales analizan una serie de factores internos que se relacionan directamente con el declive de las mismas, entre los cuales se observaron:

- 1. Conflictos Familiares**
- 2. Sucesión de Poder**
- 3. Falta de Profesionalización**
- 4. Niveles Jerárquicos (Afecto)**
- 5. Sistema Familiar**
- 6. Tensiones Financieras**
- 7. Estilo de Liderazgo del Propietario**

8. Demora en toma de decisiones
9. Sistemas de control de gestión
10. Valores
11. Fraccionamiento de la Unidad económica
12. Familia extendida

Se pudo observar que las relaciones afectivas tienen una influencia directa en la toma de decisiones gerenciales lo cual puede llegar a ser perjudicial en el desarrollo de la empresa. Estas decisiones afectan el sistema de control de gestión, asignación de cargos gerenciales según afiliación familiar en lugar de privilegiar competencias profesionales.

En caso de no existir profesionales dentro de la familia propietaria negocio, se recomienda contratar personal que colaboren los procesos administrativos de control, permitiendo que el dueño del negocio cuente con una asesoría profesional que brinde un permanente soporte a lo largo del desarrollo del negocio.

Como última característica, se destaca que las empresas familiares son asumidas como un emprendimiento que fomenta la unión entre familiares con características de liderazgo y desarrollo profesional.

Bibliografía

- Belausteguigoitia. (s.f.). *Cedef*. Recuperado el 15 de 07 de 2016, de <http://cedef.itam.mx/sites/default/files/u489/retosdelasempresasfamiliaresenmexico.pdf>
- Belausteguigoitia, I. (2007). *Empresas Familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación*". México: Mc Graw Hill Intermaaericana.
- Cabrera Suárez, M. (11 de 2012). La influencia de la familia en la empresa familiar: objetivos. *Revista de Empresa Familiar*, 2(2), 93-96.
- Cárdenas Sosa. (2013). *KPMG*. Recuperado el 17 de Julio de 2016, de Empresas Familiares en México: http://www.kpmg.com/MX/es/PublishingImages/E-mails-externos/2013/CONFERENCIA_DE_PRENSA/EMPRESAS_FAMILIARES/Empresas%20familiares_130913.pdf

- Cuesta y Asociados–CCB. (2005). *Gestión efectiva en las empresas familiares*. Bogotá.
- Davis, J., & Tagiuri, R. (1982). *Modelo de los tres círculos*.
- Esparza Aguilar, J., Pérez De Lema, D., & Gómez Guillaumon, A. (2010). La cultura empresarial en la gestión de las empresas familiares. *Investigación y Ciencia*, 47, 13-20.
- Ferrón, J. (2007). *Noticias Universia*. Recuperado el 15 de 07 de 2016, de <http://noticias.universia.net.mx/tiempo-libre/noticia/2007/05/02/41737/inicianactividades-derivadas-convenio-ricewaterhousecoopers.html>
- Galaz, Yamazaqui, & Ruiz Urquiza. (2010). *Deloitte*. Recuperado el 15 de 07 de 2016, de <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/sucesion-empresa-familiar.pdf>
- Lansberg, I. (2000). Los Sucesores en la Empresa Familiar: Como planificar para la continuidad.
- Lansberg, I., & Gersick, K. (08 de 2006). Cultura y gobierno corporativo en la empresa familiar Latinoamericana. (H. B. Corporation, Ed.) *Harvard Business Review - América Latina*.
- Lorente Muñoz, V. (24 de Mayo de 2012). Político de dividendos y conflicto en la empresa familiar: el protocolo. *Revista de Empresa Familiar*(2), 55-63.
- Mayorga, J., & Navarrete, C. (2008). *Revista Gestión y Sociedad*. Recuperado el 15 de 07 de 2016, de *Revista Gestión & Sociedad*. Universidad La Salle. Recuperado el 2016.07.17 de <http://revistas.lasalle.edu.co/index.php/gs/article/viewFile/1152/1052>
- Navarro Alvarado, A., Ramírez Topete, J., Sánchez Garza, J., & Vaca Madrigal, G. (2008). La empresa familiar. *Auge 21*.
- Revista Vistazo*. (2010). Recuperado el 17 de 07 de 2016, de Todo queda en familia: <http://www.vistazo.com/ea/500empresas/?elmpresa=1034&id=3642>
- Rodríguez Castillo, L. (2010). Empresas Familiares, ante la cronica de una muerte anunciada. *Revista Empresarial Inter Metro*, 6(1), 63.
- Superintendencia de Sociedades*. (2005). Recuperado el 2017, de Sociedades de Familias en Colombia: <http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/estudios-y-supervision-por-riesgos/estudios-economicos-y-financieros/Documents/Otros%20Documentos%20de%20Inter%3%A9s/5-Sociedades%20en%20familia%202004.pdf>
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1998). Atributos Anbivalentes de la Empresa Familiar. *The Family Firm Institute, Inc*. Recuperado el 15 de 07 de 2016
- Ward, J. (1994). El crecimiento de la empresa familiar: retos específicos y mejores prácticas. *Family Business Review*, II(2).

ANEXO 1. Caso de Empresas Familiares: Productos Brillan

Productos Brillan

Hace 44 años, en la ciudad de Guayaquil, Productos Brillan empezó sus operaciones al mando del Sr. Isidoro Rodríguez, un emprendedor de 35 años. Esta empresa tenía como principal actividad la comercialización de esponjas de uso doméstico¹. Como proveedor de las mismas tenía a la empresa Industrias Ecuatorianas Cía. Ltda., quienes como fabricantes de colchones surtían la principal materia prima a Don Isidoro.

En sus inicios, Productos Brillan contaba con un reducido número de personal, Don Isidoro la esposa y un ayudante encargado de empacar y etiquetar artesanalmente las esponjas que ponía a disposición del público. Estas esponjas tenían distintas presentaciones que variaban de acuerdo a su tamaño o el número de esponjas incluidos en un paquete. La producción era de 100 unidades diarias de dos modelos únicos que comercializaba. De esta manera pudo encontrar a su primer cliente, Comercial Vignolo, quienes comenzaron a demandar un alto volumen de sus productos en el año 1980.

A partir de ese momento y siguiendo los consejos del contador de Comercial Vignolo, Productos Brillan asumiría nuevos retos al especializarse en las ventas corporativas por lo que siguió prosperando y sus clientes fueron multiplicándose, contando entre ellos con cadenas de supermercados como Mi Comisariato, Velboni (Manta), Supermaxi, y fabricantes de productos sanitarios como Franz Viegner y Edesa. Don Isidoro había logrado un volumen de ventas de 466 unidades diarias con una variedad de 20 clasificaciones del producto.

Poco a poco Supermaxi y Mi Comisariato fueron convirtiéndose en los principales clientes de “Productos Brillan”, representando el 74% de sus ventas al finalizar la primera década de operaciones, desplazando a Comercial Vignolo quienes salieron del mercado al cerrar sus operaciones en el año 1987. Como consecuencia la gran demanda por sus productos, requerían del alquiler de cuatro camiones para llevar los productos a las diferentes provincias donde se entregaba el producto.

Don Isidoro, la empresa y su familia

Don Isidoro llevaba el negocio a un rápido crecimiento, y para esto debía sacrificar el tiempo con su familia puesto que era partidario de encargarse personalmente de los asuntos relacionados a la empresa como la visita a clientes, la toma de pedidos, los cobros y los pagos a proveedores. Dentro de la empresa, contaba con el apoyo de su amigo y antiguo colaborador de Comercial Vignolo, Don Ernesto Jurado quien era su contador, además de la señora Gladys García, su secretaria, quien era la encargada de

¹ Las esponjas de uso doméstico son aquellas que se utilizan para lavar la vajilla o lavar superficies del cuarto de baño.

facturar y registrar las transacciones contables. Doña Yolanda Espinoza, su esposa, se encargaba de supervisar las labores de empaclado y etiquetado de los operarios que se encargaban de preparar las esponjas de acuerdo a las especificaciones del cliente, colocar las etiquetas y sellar los empaques. Para Doña Yolanda, un ama de casa dedicada a su familia, el hecho de que el negocio funcionara en casa le daba la oportunidad de mantenerse pendiente de sus hijos, León y Ariel que fueron creciendo rodeados de las esponjas que inundaban su hogar.

Desde sus inicios la cabeza principal del negocio fue siempre Don Isidoro Rodríguez, su Gerente Propietario y además el único asesor comercial de la empresa. Todas las decisiones administrativas y financieras dependían exclusivamente de él. Para la administración del negocio, Don Isidoro nunca confió en contratar a alguien que no perteneciera a su entorno familiar. A medida que fueron creciendo sus hijos, fue apoyándose en ellos, lo que le permitía ahorrarse los costos por contratación de personal.

Los únicos empleados ajenos a su familia fueron una secretaria y 38 trabajadores operativos encargados del etiquetado y empaque de las esponjas, quienes eran supervisados por la esposa de Don Isidoro. De igual forma, requirió los servicios de un contador que le asesorara con la contabilidad de su empresa, pero que por la naturaleza de su trabajo actuaba más como un consultor externo.

Con la reducción de ventas del año 1994 debido a la enfermedad del propietario, se redujeron a la mitad el número de trabajadores y se prescindió de la secretaria, por lo que las actividades más relevantes de ese puesto fueron delegadas a su colaborador más cercano, su hijo León, en ese momento con 18 años. Esta estructura se mantuvo hasta que su hijo Ariel se incorporó al negocio para realizar labores administrativas que pusieran en orden la información requerida por el contador. En aquel año, 2006, es cuando Ariel ingresa de manera formal a la colaboración del negocio, dado que antes de esto su colaboración era de manera informal, apoyando en la entrega de productos y tareas básicas de operación y logística interna.

En realidad, los ingresos que generaba el negocio eran depositados en la cuenta bancaria personal del dueño. Aunque el sistema contable era robusto, enfrentaba problemas al estar mezclados los gastos personales del dueño con los gastos propios del negocio, por lo que sencillamente la contabilidad de libros era muy distinta a los ingresos y egresos que se registraban en la cuenta bancaria.

Como consecuencia, se complicaba el pago a tiempo a proveedores y empleados. Aun así, esta situación era fácilmente subsanada por cuanto al registrar un ingreso fuerte de efectivo como producto de la gestión de cobro a sus clientes, las deudas eran canceladas al instante.

Después de este episodio, "Productos Brillan" volvió a pasar a manos de Don Isidoro como persona natural, es decir se deshizo la figura de Cía. Ltda. con la finalidad de poder seguir contribuyendo al Servicio de Rentas Internas (SRI), pero evadiendo parcialmente sus controles.

En los años de la crisis bancaria (1998 – 2000), la empresa enfrentó graves problemas económicos derivados de esta situación, hubo bajas en sus ventas, poco a poco la competencia fue incrementando, pero aun así se conformó con las ventas que registraba. En esta misma época, el SRI tocó la puerta de la empresa para proceder con el cobro de los impuestos. Don Isidoro decidió declararse en bancarrota, por lo que “Productos Brillan” pasó a estar a nombre de su esposa aunque las decisiones seguían dependiendo de él.

Esta situación salió de control cuando la cadena Supermaxi puso más requerimientos de calidad a sus proveedores, y el negocio empezó a tambalear. Supermaxi redujo sus pedidos limitándose a tan sólo una presentación. En ese momento, Supermaxi representaba el 43% de sus ventas. En el año 2000, Supermaxi dejó de aprovisionarse por cuanto “Productos Brillan” no logró satisfacer sus requisitos de calidad.

Para 2002, considerando la incursión de fuertes competidores en el mercado, Don Isidoro decide apoyarse en su hijo León, Diseñador Gráfico de 26 años, quien decide cambiar la imagen del producto, pero sin resultados significativos.

Se seguían manteniendo los mismos clientes, en los mismos mercados. Las presentaciones de su producto se mantenían iguales y sus clientes que ahora eran Mi Comisarito, Franz Viegener, Edesa y Velboni le hacían pedidos cada vez más reducidos y con menor frecuencia.

En el año 2005, las deudas acumuladas por Don Isidoro hicieron que el negocio reduzca drásticamente su personal. Por lo que conservó únicamente un colaborador dedicado al empaque y etiquetado de los productos, además del contador, quienes lamentablemente también debieron abandonar la empresa por falta de pago. Adicionalmente, en este mismo año, su proveedor Industrias Ecuatorianas se negaba a entregarle más insumos hasta que no cubra sus haberes con ellos. Intentó cambiar de proveedor de esponjas sin éxito, por cuanto la calidad de su proveedor original era muy alta. Se le adeudaba también al proveedor de las etiquetas. Y aunque “Productos Brillan figuraba a nombre de la esposa de Don Isidoro, la empresa volvió a ser acechada por el SRI por cuanto la atención de las obligaciones tributarias era deficiente.

La situación decayó aún más cuando uno de sus clientes regulares, supermercados El Conquistador, se declaró en quiebra. Esto le significaba un cliente menos, ya que a pesar que El Conquistador fue absorbido por la cadena TÍA, los requisitos de calidad de esta nueva cadena no eran satisfechos por Productos Brillan.

Luego de esto, la empresa volvió a estar a nombre de Don Isidoro, pero en 2007 el SRI no le permitió emitir facturas por cuanto sus deudas eran excesivas. Esto no le dejó otra opción que declararse en

bancarrota por segunda ocasión. Inmediatamente la empresa pasó a nombre de otro de sus hijos, pero ya el número de clientes estaba muy reducido y era muy difícil continuar operando.

Entre el 2007 y 2008, su hijo Ariel (19 años), estudiante de Sistemas Administrativos Computarizados, asumió la dirección de la empresa. Una de sus decisiones fue la de separar las cuentas personales de Don Isidoro de las del negocio, lo que le permitió pagar deudas importantes como las de los proveedores y el SRI, realizando un manejo eficiente del negocio. Don Isidoro no estaba de acuerdo con este estilo de administración por lo que él estaba acostumbrado a recibir todo el producto de sus ventas en sus cuentas bancarias, siendo independiente en el manejo de los fondos, sin entender que aquel dinero era el capital de trabajo de su empresa, el que le permitía hacer frente a sus proveedores y demás acreedores.

Las bajas ventas llevaron a tomar una drástica decisión con respecto al personal. Ahora era únicamente la madre de los chicos quien preparaba los pedidos según las especificaciones del cliente. Las facturas eran elaboradas por sus hijos, de los cuales Ariel era el encargado de registrar la transacción en libros, al igual que realizar la gestión de cobro y depositar estos valores en la cuenta de la compañía. Posteriormente, Don Isidoro pagaba a sus acreedores principales de acuerdo a las indicaciones de Ariel.

A pesar de una mayor disciplina financiera con el dinero generado por las ventas era difícil mantener una estabilidad. La administración fue eficiente pero la productividad en ventas fue baja. Don Isidoro prácticamente abandonó Productos Brillan para dedicarse a su nuevo emprendimiento, por lo que sus hijos eran ahora los encargados de atraer nuevos clientes y de negociar los pedidos con los clientes que quedaban.

Es innegable el talento de Don Isidoro para el comercio, en su crisis decidió lanzar un nuevo producto al mercado, la piedra pómez. Un producto al que le dio nueva imagen para fortalecer sus ventas en mercados y tiendas de barrio. Con su sólida experiencia comercial, a Don Isidoro le iba relativamente bien y cobraba siempre en efectivo, lo que le ayudaba a subsistir y cubrir algunas deudas menores.

Lamentablemente, los desacuerdos con el estilo de administración asumido por Ariel hicieron que Don Isidoro se distancie de Productos Brillan. Ante esta situación, Ariel, al no sentirse apoyado por su padre se encontraba frente a un grave conflicto. Realizo un análisis de su situación. Después de analizar cada uno de los escenarios, decidió regresarle la batuta a Don Isidoro, aunque seguía apoyando al negocio familiar porque estaba a su nombre pero ya no al 100%, él se enfocó en concluir sus estudios y crecer profesionalmente.

El cierre del negocio

Con Don Isidoro nuevamente al mando continuo manejando la poca cartera de clientes que le quedaban, sin apoyo de sus hijos decidió darle más énfasis a las piedras pómez, debido al dinero en efectivo que recibía, los productos de esponjas seguían vendiéndose pero con la poca cartera de clientes del año 2008.

Mi Comisariato, su cliente más fiel, disminuyó drásticamente sus pedidos. Cuando en tiempos de bonanzas, realizaba compras semanales de 100-200 productos para cada una de sus locales. Ahora tan sólo ordenaba una unidad de producto por local. Los ingresos bajaron completamente. A mediados del 2008, todo lo que se había tratado de solventar, se estaba derrumbando nuevamente al duplicarse las deudas y de paso, perder a su proveedor. Industrias Ecuatorianas estaba en quiebra por cuanto enfrentaba muchas deudas de parte de sus clientes, entre esos “Productos Brillan”.

Al final se quedó con un sólo cliente regular, Mi Comisariato, mientras Edesa y FV eran clientes esporádicos. Lamentablemente, al quedarse sin proveedor, simplemente se optó por dejar de enviarle producto a Mi Comisariato, es decir perder el cliente y por consiguiente, perder la única fuente de ingreso. Por lo que en el año 2009 se procede a liquidar la empresa, sellando el fin de “Productos Brillan”.

No pasó mucho tiempo y como era de esperarse, las deudas con los proveedores se duplicaron, los ingresos seguían deficientes y no le permitían cubrir sus obligaciones por lo que decide dejar de vender esponjas y declararse nuevamente en bancarrota, dedicándose únicamente al negocio de las piedras pómez con lo que “Productos Brillan” deja de existir un 18 de diciembre del 2009.