

ESTUDIO COMPARATIVO DE LA COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS FAMILIARES Y LAS EMPRESAS NO FAMILIARES DEL SECTOR COMERCIAL DEL VALLE DE MEXICALI

Mariana Monserrat Valenzuela Montoya, Universidad Autónoma de Baja California
Santiago Pérez Alcalá, Universidad Autónoma de Baja California

RESUMEN

En el ámbito empresarial la competitividad hoy en día ha hecho que los mercados sean más complejos y los consumidores más exigentes, por lo cual en los contextos actuales en los que se desenvuelven las empresas están deben ser más competitivas, siendo de suma importancia el ser eficientes y obtener resultados. Las empresas familiares van creciendo, llega un momento en que es difícil que la familia pueda ocupar los puestos claves y tener todos los requerimientos y competencias necesarias, para enfrentarse a los desafíos a los que se enfrenta. En la presente investigación se encuestaron a 75 empresas del sector comercial del Valle de Mexicali, resultando 46 empresas familiares (EF) y 29 empresas no familiares (ENF). El objetivo fue determinar un análisis comparativo del nivel de competitividad de las EF y las ENF a través del mapa de competitividad que maneja el Banco Interamericano de Desarrollo, resultando que las EF presentan un nivel del 65 % y las ENF un 76 % de competitividad respectivamente y por último se analizó solo a las EF en materia de sucesión a efectos de determinar el estado que guardan en dicho tema, resultado que solo el 26% cuentan con un plan de sucesión por escrito. Por lo tanto es necesario que las EF cuenten con un plan estratégico, que deben conocer los empleados de la organización, para obtener los resultados esperados y lograr sobrevivir en los mercados actuales.

PALABRAS CLAVE: Competitividad, Empresas Familiares, Empresas No Familiares, Sucesión

COMPARATIVE STUDY OF COMPETITIVENESS IN FAMILY ENTERPRISES AND NON-FAMILY ENTERPRISES OF THE COMMERCIAL SECTOR OF MEXICALI VALLEY

ABSTRACT

In the sphere of business competitiveness, markets more complex and more demanding consumers exist. In the current context in which companies operate competitiveness is of paramount importance to be efficient and get results. Family businesses grow. There comes a time that it is difficult for the family to occupy key positions and have all the requirements and skills required to meet the challenges it faces. We surveyed 75 companies in the commercial sector of the Mexicali Valley. The sample includes 46 family businesses (EF) and 29 non-family enterprises (ENF). The objective was to acquire a comparative analysis of the level of competitiveness of the EF and the ENF through a map of competitiveness. This map reveals that the EF have a level of 65 per cent competitiveness and the ENF a 76 per cent of competitiveness respectively. We analyzed the EF with regard to succession. The results reveal that 26% of EF have a succession plan in writing. We encourage EF's to have a strategic plan, which employees should be familiar, to get the expected results and survive in today's markets.

JEL: M0, R1

KEYWORDS: Competitiveness, Family Businesses, Non-Family Enterprises, Succession

INTRODUCCIÓN

En un estudio realizado por Flores, (2013), las empresas familiares representan un rubro importante en la economía de México ya que el 90% de estas organizaciones son familiares y el 80% de los nuevos empleos en la última década han sido creados por las mismas (Urzúa, 2012). En un estudio que realiza (García 2011), en el que hace referencia de que en el país el 99% del total de las empresas que equivalen a unos cuatro millones, son catalogadas como micro, pequeñas y medianas empresas (OCDE, 2007; INEGI 2006). De acuerdo con INEGI (2009), el comercio es la actividad mediante la cual se intercambian, venden o compran productos y es la actividad económica que tiene el mayor número de establecimientos en el país. En México existen 3, 724, 019 empresas familiares en todo el país, de los cuales 98.35% se concentran en comercio, durante el 2003, en México existían 1,580,587 establecimientos dedicados al comercio. En 2008, se contabilizaron 1,858,550, lo cual significa un aumento de más de 17% en cinco años, monto que representó el 49.9% del total de las unidades económicas del país. Según los Censos Económicos de INEGI (2009), del total de personal remunerado en las actividades de comercio, 60.2% fueron hombres y 39.8% mujeres. Flores (2013).

De acuerdo con una estratificación de los establecimientos micro, pequeños, medianos y grandes, se mencionada por Flores (2013) considera tanto al personal ocupado dependiente del establecimiento (personal remunerado, familiares, propietarios y meritorios), como al no dependiente de la razón social (quienes cobran exclusivamente por honorarios o comisiones, o que son suministrados por otra razón social). En las actividades comerciales, los micro establecimientos representaron el 97.1 del total de las unidades económicas y el 65.1% del personal ocupado total. Del total de establecimientos, los que representaron la mayor producción bruta total fueron los grandes (101 y más personas) con 32.8%, seguido por los micro (de 0 a 10 personas) con 27.6%, según los resultados de los Censos Económicos (INEGI, 2009). El ámbito empresarial es cada vez más competitivo, los mercados son complejos y los consumidores son más exigentes, por lo cual en los contextos actuales en los que se desenvuelven las empresas están deben ser más competitivas, siendo de suma importancia el ser eficientes y obtener resultados. Las empresas familiares van creciendo, llega un momento en que es difícil que la familia pueda ocupar los puestos claves y tener todos los requerimientos y competencias necesarias, para enfrentarse a los desafíos a los que se enfrenta. Por lo tanto es necesario que las empresas familiares cuenten con un plan estratégico, que deben conocer los empleados de la organización, para obtener los resultados esperados y lograr sobrevivir en los mercados actuales (Flores, 2013).

En el presente trabajo se presenta en primer lugar, con una revisión teórica acerca de las empresas familiares y su clasificación, así como de la empresa familiar, los conceptos de la competitividad empresarial, el mapa de competitividad que maneja el Banco Interamericano de Desarrollo; en segundo lugar, explicaremos la metodología empleada, la población escogida y cómo se han recogido los datos; en tercer lugar, realizamos la comparación entre el grupo de empresas familiares y empresas no familiares mediante la evaluación que hace el mapa de competitividad, y, en cuarto lugar, se presentan las conclusiones que recogen de manera resumida los principales resultados obtenidos en la presente investigación.

REVISIÓN LITERARIA

Empresas Familiares y No familiares

Es importante mencionar a los diversos autores que han definido la empresa familiar en la literatura de las características de las empresas familiares y su funcionamiento, por lo tanto en un estudio realizado por

Flores (2013), hace referencia a Urzúa (2012), quien menciona a la empresa familiar como el ente económico donde la dirección general, así como los puestos claves para la toma de decisiones, son ocupados por personas con lazos consanguíneos que se pueden considerar dueños, parciales o totales de la empresa. En tanto que Betancourt, (2009), consideran que son una organización controlada y operada por dos o más miembros del grupo familiar con la intención que la empresa continúe en propiedad de la familia. En tanto que en el mismo estudio de Flores (2013) se menciona que Román (2009), menciona que una definición integral de empresa familiar establece que éstas son una síntesis única de los siguientes elementos: a) control sobre la propiedad (15% o más) por parte de dos o más miembros de una familia o asociación de familias; b) influencia estratégica de los integrantes de la familia en la dirección de la empresa; c) interés por las buenas relaciones familiares; d) interés en la continuidad de la empresa de generación a generación (Poza, 2004). Asimismo en el estudio Flores (2013), de acuerdo con Llanos (2011), en las empresas familiares en su gestación y desarrollo normalmente es crítico el rol del patriarca y dado el perfil de estas empresas en sus primeras etapas son lideradas por un miembro de la familia, quien pocas veces es un profesional con experiencia en gestión de empresas o con conocimiento profesional de la industria donde la compañía compite (Sanz, 2009). La mayoría de ellos tiene una gran visión y coraje, crean una empresa por necesidad, a base de intuición y con conocimiento del negocio por su experiencia laboral (Sanz, 2009), en tanto que Llanos et al., (2011), estos emprendedores comparten un excepcional conjunto de características: resiliencia frente a reveses iniciales, alta tolerancia a la incertidumbre del entorno y una incansable dedicación al trabajo, pero también una obstinación con la primacía de la empresa, una confianza en su propio juicio que a menudo excluye las opiniones de otros y un modelo de organización controlador y centralizador de la empresa (Lansberg y Gersick, 2006). Es común en las empresas familiares encontrar un alto grado de informalidad y ausencia de herramientas administrativas y de planeación (Jiménez, 2009).

De acuerdo con Chua (2004), los negocios familiares son únicos, como consecuencia del involucramiento de los miembros de la familia en la propiedad, la gestión y la potencial transferencia generacional. Galve (2002) señala que el solapamiento institucional entre la familia y la empresa genera conflictos específicos en la empresa familiar. Andrade (2002) establece las diferencias generales entre las empresas familiares contra empresas no familiares, clasificándolas en rangos tales como: propiedad, nexos afectivos con los propietarios, visión y futuro, poder y control de la actividad empresarial, continuidad del negocio, legitimidad, valoración de la propiedad, empleo salarios y dividendos, confianza, disciplina y comunicación. Para efectos de este estudio se realiza el análisis de los rangos de poder y control de la actividad empresarial y continuidad del negocio, tal como a continuación se detalla en la Tabla 1.

Tabla 1: Diferencias Entre las Empresas Familiares y No Familiares

Rango	Empresa Familiar	Empresa No Familiar
Poder y control de la actividad empresarial	Forma sucesoral (hereditario)	No son determinados por factores hereditarios
Continuidad del negocio	Podría ser cuestionada, como consecuencia de una no aceptación de la sucesión	La legitimidad está amparada por la base legal

Fuente: Información basada en Andrade, (2002).

Competitividad Empresas Familiares, No Familiares y las Pequeñas y Medianas Empresas

En cuanto a la competitividad, no es un estadio a alcanzar sino un proceso continuo de esfuerzos conjuntos, hacia la adquisición de atributos diferenciables, en el que los resultados se obtienen a largo plazo. (Horta y Jung, 2002). El Instituto Mexicano para la Competitividad, conocido por sus siglas, por IMCO, (2011), define la competitividad como la capacidad de atraer y retener inversiones. La definición implica que para poder atraer y retener inversiones, es necesario que un país ofrezca las condiciones integrales aceptables en el ámbito internacional, para maximizar el potencial socioeconómico de las empresas y personas que en él radican y además, incrementar de forma sostenida su nivel de bienestar, más allá de las posibilidades

intrínsecas, que sus propios recursos, capacidad tecnológica y de innovación ofrezcan y todo ello, con independencia de las fluctuaciones económicas por las que el país atravesase (Vega, 2013).

De acuerdo con un estudio realizado por Vega (2013), es importante para efectos de la investigación, determinar la posición competitiva de México y de acuerdo con datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), en el 2009, México ocupó la posición número sesenta y seis de competitividad a nivel mundial. Asimismo, la posición competitiva del estado de Baja California, de acuerdo a los indicadores de competitividad de los estados del país, en el índice general de competitividad de 2007, Baja California, ocupa el cuarto lugar a nivel nacional. Además, se encuentra en el cuarto lugar en desempeño económico, séptimo lugar en eficiencia gubernamental, el cuarto lugar en eficiencia en los negocios, y en séptimo lugar en infraestructura (Campos, 2009). Las organizaciones competitivas, serán la base para que la economía de un país sea fuerte y sólida. Todo se puede lograr si un país cuenta con población competente, lo cual significa gente capaz de crear e innovar, que cuente con las facultades necesarias para desarrollar y operar sistemas tanto tecnológicos, como organizacionales, que generen satisfactores de óptima calidad (Cantú, 2001).

Competitividad de las Pequeñas y Medianas Empresas Familiares

En el entorno actual de dura competencia global, un producto de alta calidad puede perder su ventaja competitiva si el entorno de apoyo (marco regulatorio, infraestructura empresarial) es inadecuado. La creación o actualización de dicho entorno es esencialmente una tarea conjunta entre los sectores públicos y privados, donde el gobierno juega un rol principal en la creación de un entorno propicio al comercio (ONUDI, 2013). La competitividad, es el grado en que un país, Estado, Región o empresa produce bienes o servicios bajo condiciones de libre mercado, enfrentando la competencia de los mercados nacionales o internacionales, mejorando simultáneamente los ingresos reales de sus empleados y consecuentemente la productividad de sus empresas (Porter, 1993). Las empresas tienen una necesidad constante sobre la información y conocimientos especializados que la lleven a la modernización, se recurre a la tecnología para la eficiencia de los procesos al igual que la mejora de la gestión. Un aspecto trascendental para la falta de competitividad es que la mayoría de las PYMES son de carácter familiar y surgieron con la finalidad de satisfacer necesidades básicas de la familia y no con una visión de desarrollo y competitividad. Por ende estas empresas carecen de planes de crecimiento a mediano y largo plazo (Anzola, 2002).

Contexto del Valle de Mexicali

A principios del siglo XX el llamado Valle de Mexicali correspondía a la parte sur de la gran llanura aluvial que formó el río Colorado a través de miles de años de acarreo de detritos (Walther, 1996). Al norte se encontraba, como hasta la fecha, la línea divisoria; al sur el golfo de California; al oeste el complejo montañoso cerro Centinela-sierra Cucapá-cerro El Mayor; y al este el cauce del río Colorado que corría adyacente a la mesa de San Luis hasta 1909, y por consiguiente el río era el límite con el estado de Sonora. Posteriormente cambió su cauce (ídem). En agosto de 1945, los representantes del estado de Sonora y del Territorio Norte de la Baja California, levantaron y firmaron las actas correspondientes a la demarcación de la nueva línea divisoria entre las dos entidades federativas. Así se originó el valle de San Luis Río Colorado en Sonora (Walther, 1996).

Mapa de Competitividad del BID

El mapa de competitividad ha sido desarrollado con el auspicio del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) por los centros de desarrollo empresarial CDEE (Centro de desarrollo del Espíritu Empresarial Icesi). Fue diseñado para realizar el diagnóstico organizacional de la PYME, visualiza a la organización como un sistema integrado por nueve áreas que al interconectarse entre sí mejoran el desempeño de la organización (Martínez y Álvarez, 2006). Es una herramienta de diagnóstico que se aplica al interior de la empresa y

permite conocer el estado inicial de cada empresa frente a la competitividad, identificando las áreas en las que presenta fortalecimiento y en los que tiene debilidad, con el propósito final de desarrollar planes de acción que conduzcan el mejoramiento de la competitividad de la empresa. Además de determinar el nivel de competitividad de las empresas de acuerdo del estudio de las diferentes áreas que la conforman, representa de forma gráfica los rasgos y características de la competitividad de la misma. Los aspectos que considera el Mapa de competitividad del BID se muestran en la Tabla 2.

Tabla 2: Mapa de Competitividad. Áreas de Análisis e Indicadores

Áreas de Competitividad	Indicadores
1. Planificación estratégica.	Proceso de Planeación Estratégica Implementación de la Estrategia
2. Producción y operaciones, aprovisionamiento, logística.	Planificación y proceso de producción - Capacidad de producción Mantenimiento Investigación y desarrollo Aprovisionamiento Manejo de inventarios Ubicación e infraestructura
3. Aseguramiento de la calidad.	Aspectos Generales de la Calidad Sistema de Calidad
4. Comercialización.	Mercado Nacional: Mercadeo y Ventas, Servicios, Distribución Mercado Exportación: Plan exportador, Producto, Competencia y mercadeo, Distribución física internacional, Aspectos de negociación, participación en misiones y ferias.
5. Contabilidad y finanzas.	Monitoreo de Costos y Contabilidad Administración Financiera
6. Recursos humanos.	Normas Legales y Tributarias Aspectos Generales Capacitación y Promoción del Personal Cultura Organizacional
7. Gestión ambiental.	Salud y seguridad industrial Política Ambiental de la Empresa Estrategia para Proteger el Medio Ambiente Concientización y Capacitación del personal en Temas Ambientales
8. Sistemas de información.	Administración del Desperdicio Planeación del Sistema Entradas Procesos Salidas

Fuente: Saavedra, 2012.

El mapa del BID consta de los siguientes componentes:

Base datos: en esta parte se identifica el sector al que pertenezca la empresa participante.

Calificación: El componente está constituido por 8 áreas de la empresa que se evalúan para determinar su competitividad. Cada área está conformada por sub áreas, las cuales se mencionan a continuación para efectos de clarificar los conceptos que se manejan. La calificación de cada una de las subáreas, se hace a partir de una serie de preguntas relacionada con cada área si una pregunta se deja en blanco es porque no se aplica para la empresa, las que se califican debe hacerse en un rango de 1 a 5, teniendo en cuenta que la mínima calificación es 1 y la máxima es 5. Mapa de la empresa, Con base en la calificación obtenida por la empresa en cada área de acuerdo con el cálculo que internamente hace la herramienta se determina el nivel de competitividad de la empresa. Mapa por áreas, este mapa muestra no sólo la evaluación de cada área sino también de cada uno de los puntos a tratar pues dentro del cuestionario un grupo de preguntas evaluó un punto fundamental de cada área. Componente gráfico, muestra los resultados de manera gráfica tanto en términos globales como por cada una de las áreas.

METODOLOGÍA

Se trata de un estudio transversal y descriptivo, que se realizó en los meses de Mayo y Junio de 2013. Los participantes que se estudiaron fueron las PYMES del sector comercial del Valle de Mexicali, de acuerdo al SIEM existen 167 empresas registradas que se tomaron como base, las cuales se procedieron a encuestar. Sin embargo debido a que la mayoría de las empresas no se les encontró de acuerdo a la información recabada en el portal del SIEM, se procedió a realizar un muestreo de conveniencia, aplicando las encuestas a empresas en donde se tuviera el acceso a la información, ya que el mapa del BID maneja información de las diferentes áreas internas de la empresa, para efectos de esta investigación fueron 75 empresas encuestadas.

El instrumento de medición que se elaboró para la presente investigación, fue construido partiendo del cuestionario para diagnosticar a la empresa familiar que utiliza Imanol Belausteguigoitia (2007), del cual se tomaron algunas preguntas para caracterizar a la empresa familiar y determinar el estado que guardan éstas empresas con respecto a la sucesión, las demás preguntas se tomaron del Mapa de Competitividad que maneja el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) el cual mide cada una de las áreas de la empresa, mostrando las fortalezas y debilidades de la misma, mejorando el desempeño de la organización y con ello su competitividad, de este último se tomaron las ocho áreas con el fin de determinar el nivel de competitividad de las EF y las ENF. Para efectos de la operacionalización de las variables es importante mencionar que en el instrumento elaborado además de las áreas de la empresa se incluyeron aspectos relativos a la sucesión familiar (Ver Tabla 3).

Variable: Competitividad

Definición Conceptual: La capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener ventajas comparativas que le permitan disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socioeconómico en el que actúan (citado por López y Vélez, 2010).

Definición Operacional: Son las capacidades internas para construir ventajas competitivas a partir de la aplicación de las áreas de la empresa que maneja el BID cada una ellas consideradas como estrategias y medios de control que permitan obtener ventajas comparativas y competitivas a las PYMES del sector comercial del Valle de Mexicali (Ver Tabla 3).

Tabla 3: Operacionalización de las Variables de Estudio

Dimensión	Indicadores	Tipo
1. Planificación estratégica.	Proceso de Planeación Estratégica Implementación de la Estrategia	Ordinal
2. Producción y operaciones, aprovisionamiento, logística.	Planificación y proceso de producción - Capacidad de producción Mantenimiento Investigación y desarrollo Aprovisionamiento Manejo de inventarios Ubicación e infraestructura	Ordinal
3. Aseguramiento de la calidad.	Aspectos Generales de la Calidad Sistema de Calidad	Ordinal
4. Comercialización.	Mercado Nacional: Mercadeo y Ventas, Servicios, Distribución Mercado Exportación: Plan exportador, Producto, Competencia y mercadeo, Distribución física internacional, Aspectos de negociación, participación en misiones y ferias.	Ordinal
5. Contabilidad y finanzas.	Monitoreo de Costos y Contabilidad Administración Financiera Normas Legales y Tributarias	Ordinal
6. Recursos humanos.	Aspectos Generales Capacitación y Promoción del Personal Cultura Organizacional Salud y seguridad industrial	Ordinal
7. Gestión ambiental.	Política Ambiental de la Empresa Estrategia para Proteger el Medio Ambiente Concientización y Capacitación del personal en Temas Ambientales Administración del Desperdicio	Ordinal
8. Sistemas de información.	Planeación del Sistema Entradas Procesos Salidas	Ordinal
Sucesión familiar	Existe un plan de sucesión por escrito El sucedido ha determinado cuándo y cómo se retirará de la empresa El sucedido sabe cómo hará la sucesión, particularmente en temas de propiedad, y lo ha comunicado a sus familiares Los sucesores aprueban la forma en que se planea la sucesión El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia	Ordinal

Esta tabla muestra la operacionalización de las variables utilizadas en el estudio para medir la competitividad de las empresas del sector comercial del Valle de Mexicali, así como aspectos para medir el estado que guardan las empresas familiares en materia de sucesión. Fuente: elaboración propia basados en los ítems del mapa de competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo para medir la competitividad de las empresas del sector comercial.

RESULTADOS

Es importante mencionar que esta investigación presentará los resultados obtenidos basados en el promedio de las respuestas para efectos de poder realizar el análisis comparativo de las EF y las ENF. Se aplicaron un total de 75 encuestas, de las cuales el 61% (46) son EF y el 39 % (29) son ENF. El sector en el que se ubican las empresas corresponde para el caso de EF un 33% en comercio al por mayor y un 67% comercio al por mayor, para las ENF el 35% se ubican en comercio al por mayor y el 65% comercio al por mayor. La Tabla 4 muestra los principales giros de las empresas participantes, destacando el 26 % en EF y 37.9 % en ENF corresponde al giro de abarrotes, alimentos, bebidas, hielo y tabaco, por otra parte el 13 % en EF y el 13.7 % en ENF en el giro agrícolas, agropecuarias y forestales, el 15.2% en EF así como 13.7% de ENF en Otros, sobresale el 15.2 % de las EF que se muestra superior al de ENF la cual mantiene un porcentaje

de 3.4 en el giro de construcción, ferretería, tlapalería y vidrios, a su vez predomina en el giro de cuidado de la salud, farmacias, tiendas naturistas y lentes, la ENF con un 13.7 %.

Tabla 4: Principales Giros de las Empresas del Sector Comercial del Valle de Mexicali

Tamaño	EF	ENF
Abarrotes, alimentos bebidas, hielo y tabaco.	26%	37.9%
Agrícola, Agropecuarias, y forestales, materiales de desecho	13%	13.7%
Autoservicios y departamentales.	10.8%	6.8%
Construcción, ferretería, tiendas, naturistas, lentes.	15.2%	3.4%
Cuidado de la salud, farmacias, tiendas naturistas, lentes.	6.5%	13.7%
Joyería, perfumería, regalos, artículos religiosos, deportivos, mascotas.	4.3%	3.4
Ropa, productos textiles, calzado, bisutería, mercería	8.6%	6.8%
Otros.	15.2%	13.7%

Fuente: elaboración propia en base a los resultados de las 75 empresas encuestadas. (2015)

A continuación se muestra el nivel de competitividad por EF y ENF, de acuerdo a la evaluación de las 8 áreas que maneja el mapa de competitividad, se puede apreciar que las ENF mantienen un porcentaje mayor de calificación comparado con las EF en todas las áreas evaluadas (Ver Tabla 5).

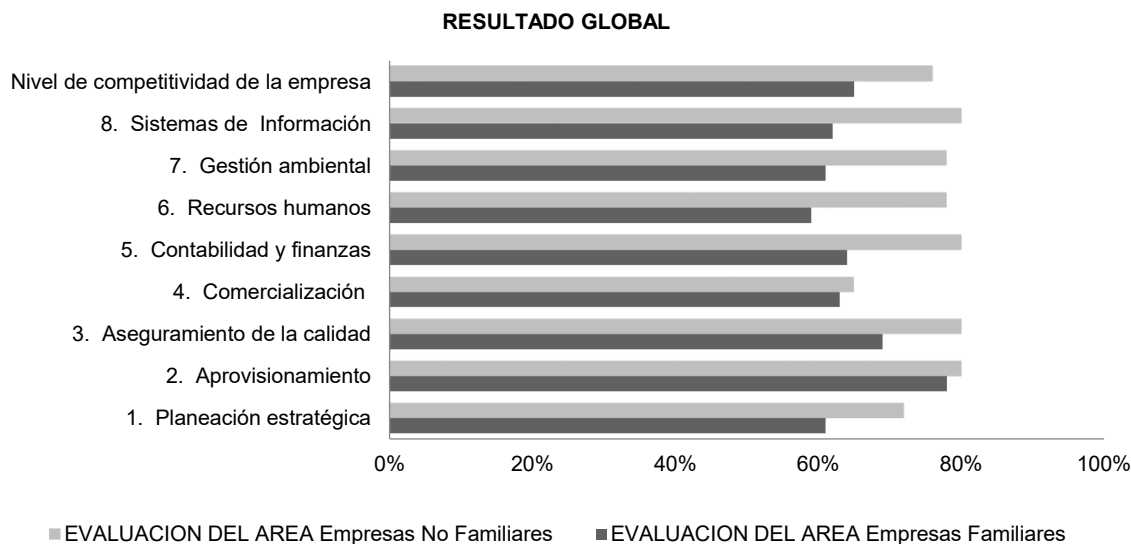
Tabla 5: Resultados de Mapa de Competitividad y Evaluación Comparativa EF Y ENF

Mapa de Competitividad	Evaluación del Área	
	Empresas Familiares	Empresas No Familiares
1. Planeación estratégica	61%	72%
2. Aprovisionamiento	78%	80%
3. Aseguramiento de la calidad	69%	80%
4. Comercialización	63%	65%
5. Contabilidad y finanzas	64%	80%
6. Recursos humanos	59%	78%
7. Gestión ambiental	61%	78%
8. Sistemas de Información	62%	80%
Nivel de competitividad de la empresa	65%	76%

Fuente: elaboración propia en basado en los promedios de las respuestas por área de las 75 empresas encuestadas.

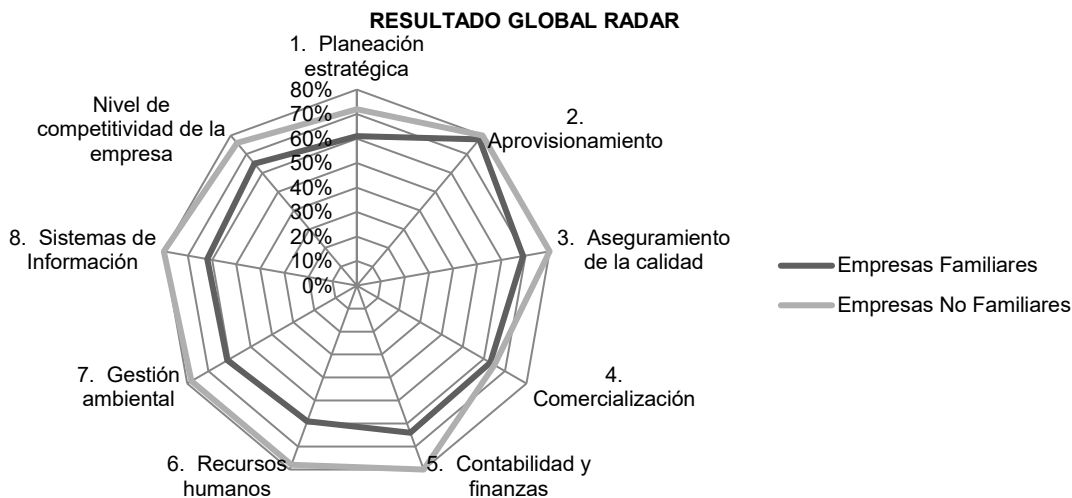
Una vez obtenido los resultados generales por tipo de empresa, se procedió a graficar de manera general la evaluación obtenida, como se aprecia en las siguientes figuras 1 y 2 el nivel de competitividad en las EF y ENF, es notorio que el porcentaje que representan estas últimas es superior a las EF con un 11 por ciento en cuestión global, al igual que en las distintas áreas esta sigue siendo superior.

Figura 1: Resultado Global Comparativo del Nivel de Competitividad en las EF Y ENF



En esta figura se muestra la representación gráfica de los resultados globales obtenidos de los promedios de las respuestas por área de las 75 empresas encuestadas.

Figura 2: Comparativo del Nivel de Competitividad en las EF y ENF (Tipo Radar)



En esta figura se muestran los resultados comparativos globales basados en los indicadores que mide el mapa de competitividad del BID en base a los promedios de las respuestas por área de las 75 empresas encuestadas.

Por otra parte, respecto al tema de Sucesión se procedió a analizar solo a las EF siendo éstas las que manejan estos temas dada la naturaleza y condiciones de las mismas por ser EF, por lo que los principales resultados se muestran a continuación (Ver Tabla 6).

Tabla 6: Resultados de EF en Materia de Sucesión

Item	Empresas Familiares
Existe un plan de sucesión por escrito	26%
El sucedido ha determinado cuándo y cómo se retirará de la empresa	18%
El sucedido sabe cómo hará la sucesión, particularmente en temas de propiedad, y lo ha comunicado a sus familiares	25%
Los sucesores aprueban la forma en que se planea la sucesión	23%
El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia	21%

Fuente: elaboración propia en basado en las de las respuestas de las 46 empresas familiares encuestadas.

CONCLUSIONES

En este trabajo de acuerdo al análisis que se realizó en las empresas del sector comercial del Valle de Mexicali se observó lo siguiente: Las EF del sector comercial del Valle de Mexicali representan un 61% de la población encuestada, mientras que las ENF representan el 39 %. El sector en el que se ubican las empresas corresponde para el caso de EF un 33% en comercio al por mayor y un 67% comercio al por menor, para las ENF el 35% se ubican en comercio al por mayor y el 65% comercio al por menor. El resultado global de acuerdo al mapa de competitividad arroja que el nivel de competitividad de las EF es de un 65 %, y las ENF muestran un nivel del 76 %, situación que muestra que las ENF poseen estructuras internas más sólidas que las EF. Los resultados en las EF marcan la diferencia entre los niveles de competitividad de cada área, destacando como áreas prioritarias a mejorar en orden de importancia la de Recursos Humanos, Contabilidad y Finanzas, Sistemas de Información, Gestión Ambiental y por último con una diferencia menor la de Planeación Estratégica, sin embargo conscientes de la importancia que tiene la realización de planes de crecimiento a mediano y largo plazo, es importante que se tome en consideración ésta área, situación que las llevará a elevar su nivel de competitividad.

En lo que respecta al tema de sucesión en la EF el resultado muestra que solo el 26% tienen un plan de sucesión por escrito, el 18% de las EF el sucedido ha determinado cuándo y cómo se retirará de la empresa, situación que puede poner en desequilibrio a la empresa debido a que no existe una planeación anticipada, ya que solo el 25% de las EF el sucedido sabe cómo se hará la sucesión en la empresa, por otra parte solo el 23% de las EF los sucesores aprueban la forma en que se planea la sucesión, y el 21% de las EF el sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo comunicado a los miembros de la familia, éstos resultados muestran una situación que tiene que considerarse en el corto y mediano plazo si se quiere lograr una permanencia y estabilidad a futuro de la empresa. Por último, por tratarse de un estudio transversal da pie a realizar otros estudios o investigaciones para determinar las estrategias para mejorar la competitividad, favoreciendo la permanencia de estas empresas y con ello beneficiando el desarrollo económico de una región como es el caso del Valle de Mexicali.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andrade, J. (2002). Sucesión en las empresas familiares: su futuro cuando la muerte se acerca. Venezuela: Revista venezolana de Gerencia.

Anzola, R. S. (2002), "Administración de Pequeñas Empresas" Mc Graw Hill. México. 2ª Edición.

Belausteguigoitia, R. I. (2007), Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación, México: McGraw Hill Interamericana.

Betancourt, A.D., Arcos, S., Torres A.E. y Olivares, L.D. (2009). Empresas familiares. Extraído 29 Julio 2013 del sitio web: <http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/09/emvb.html>

Campos, M. E. (2009) "Identificación de oportunidades estratégicas para el desarrollo del estado de Baja California". Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Primera Edición. p. 112-112

Cantú, H. (2001) "Desarrollo de una cultura de calidad." Editorial McGraw Hill. Segunda Edición. México. p. 4-4

Chua, J., Chrisman, J., & Chang, E. (2004). Are family firms born or made? An exploratory investigation. *Family Business Review*.

Galve, C. (2002). Propiedad y gobierno: La empresa familiar. *Ekonomiaz*.

García, A.J., García, P., Domenge, R. (2011) "Determinantes de la estructura de capital en la pequeña y mediana empresa familiar en México." *Revista Contaduría y Administración*. Editada por la división de Investigación de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM. México, D.F. p. 3, pp.1-27.

Flores-Ortiz, M., Vega-López, A., & Chávez-Moreno, E. (2013). Factores de contingencia que inciden en la profesionalización de las empresas familiares del sector comercio en Tijuana, B.C., México. (Spanish). *Global Conference On Business & Finance Proceedings*, 9(1), 792-804. Extraído 12 de Junio 2015 del sitio web:

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=94260456&lang=es&site=ehost-live>

Horta, R. y Jung, A. (2002). Competitividad e industria manufacturera. Aportes para un marco de análisis. *Revista electrónica de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Católica de Montevideo*.

INEGI, (2006) "Micro, Pequeña y Mediana y Gran Empresa Estratificación de los Establecimientos." *Censos Económicos 2004*.

INEGI, (2009) "Micro, Pequeña y Mediana y Gran Empresa Estratificación de los Establecimientos." *Censos Económicos 2009*.

INEGI (2009). Carpeta Nacional de comercio. Extraído 14 Octubre 2013 del sitio web:

http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/M_Comercio.pdf

Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), (2009). Índice 2009. Extraído el día 29 de Mayo de 2010. <http://www.imco.org.mx/indice2009/imcocrisis.html>

Jiménez, G. (2009) "Entrevista "Profesionalizar la empresa familiar, clave para el éxito". Centro de empresas familiares.

Lansberg, I. Gersick, K. (2006) "Sello de la familia: Cultura y sello corporativo en la empresa familiar Latinoamericana." *Harvard Business Review*, p. 4.

Llanos, O., Pasten, D., Valenzuela, F. y Huepe, P. (2011) "Determinantes del éxito en procesos de profesionalización de empresas familiares. *Horizontes Empresariales*, Vol.10(2), pp. 9-23

Martínez, J., & Alvares, C. (2006). Mapa de Competitividad para el diagnóstico de PYMES. México, DF, octubre. México, DF.: In las memorias XI Foro de Investigación. Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática.

OCDE, (2007) "SME's in México: Issues and Policies." Paris, Francia: OCDE Publishing.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), (2009). Rankin mundial de competitividad. Extraído el día 29 de Mayo de 2010. <http://www.ocde.org/edu/eag2009>

ONU. (2013). Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial. Extraído el 08 de Agosto de 2013, de <http://www.unido.org/que-hacemos/creacion-de-capacidad-comercial/capacidades-productivas-competitivas-para-el-comercio-internacional/analisis-competitivo.html>

Poza, E. (2004) “Empresas familiares.” Editorial Thompson Learning Internacional. México

Porter, M. (1993). The Competitive Advantage of Nations. Harvard Business Review.

Román R.E. (2009). Una perspectiva heterodoxa sugerida para el estudio de las empresas familiares en Colombia. Universidad ICESI Colombia. ISSN (Versión impresa): 0123-5923 Estudios Gerenciales. Vol. 25, Núm. 112, julio-septiembre, 2009, p103-104 pp. 101-129. Extraído 06 Marzo 2012 del sitio web: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/212/21211979006.pdf>

Saavedra, M. (2012). Hacia la competitividad de la Pyme latinoamericana. Macroproyecto de investigación ALAFEC.

Sanz, L. (2009). El dilema del fundador: ¿cuándo dejar la empresa en manos de un gerente profesional. Extraído 15 Enero 2014 del sitio web: <http://blogempresa.blogspot.mx/search?q=el+dilema+del+fundador:+cuando+dejar+la+empresa+en+manos+de+un+gerente+profesional>

Urzúa, J.J. (2012). Empresas familiares: lo primero es el negocio. Retos de la empresa familiar en un mundo globalizado. Extraído 29 Julio 2013 del sitio web: http://www.conpapa.org.mx/files/congress/2012/conferences/empresas_familiares_primero_negocio.pdf

Vega A., Flores, M.A. Quinteros, M., & Moreno, E. (2013). La profesionalización como factor de competitividad: Un análisis de las empresas familiares del Sector Industrial, en Tijuana, B.C., México. (Spanish). Revista Internacional Administración & Finanzas (RIAF), 6(1), 23-38.

Walther, M. A. (1996) “El Valle de Mexicali”, Universidad Autónoma de Baja California.

BIOGRAFIA

Mariana Monserrat Valenzuela Montoya, Doctora en Ciencias Administrativas, Coordinadora de la Carrera de Licenciado en Administración de Empresas, puede ser contactada en Escuela de Ingeniería y Negocios, Guadalupe Victoria de la Universidad Autónoma de Baja California, Carretera Estatal # 3 Col. Gutiérrez, Delegación Guadalupe Victoria, Baja California. Correo electrónico: monserrat@uabc.edu.mx

Santiago Pérez Alcalá, Maestro en Contaduría, puede ser contactado en Escuela de Ingeniería y Negocios, Guadalupe Victoria de la Universidad Autónoma de Baja California, Carretera Estatal # 3 Col. Gutiérrez, Delegación Guadalupe Victoria, Baja California. Correo electrónico: santiago_perez@uabc.edu.mx