

ANÁLISIS DE ASPECTOS RELATIVOS AL PROCESO SUCESIÓN EN MIPYMES DEL VALLE DE MEXICALI

Data de aceite: 02/10/2023

Mariana Monserrat Valenzuela Montoya

Universidad Autónoma de Baja California
Facultad de Ingeniería y Negocios,
Guadalupe Victoria
Carretera Estatal No. 3 Col. Gutiérrez,
Delegación Guadalupe Victoria, Mexicali,
B.C. México
(<https://orcid.org/0000-0001-5364-7148>)

Juan Cristóbal Hernández Arzaba

Universidad Autónoma de Baja California
Facultad de Ingeniería y Negocios,
Guadalupe Victoria
Carretera Estatal No. 3 Col. Gutiérrez,
Delegación Guadalupe Victoria, Mexicali,
B.C. México

Rosa Angélica López Bañuelos

Universidad Autónoma de Baja California
Facultad de Ingeniería y Negocios,
Guadalupe Victoria
Carretera Estatal No. 3 Col. Gutiérrez,
Delegación Guadalupe Victoria, Mexicali,
B.C. México

Santiago Pérez Alcalá

Universidad Autónoma de Baja California
Facultad de Ingeniería y Negocios,
Guadalupe Victoria
Carretera Estatal No. 3 Col. Gutiérrez,
Delegación Guadalupe Victoria, Mexicali,
B.C. México

RESUMEN: El rol de las MIPYMES en México y en el Mundo son determinantes para la economía. Los procesos de sucesión determinan la permanencia de las empresas a través del tiempo, en el caso de las empresas familiares este proceso tiene el componente familiar, severizando un proceso de por si complejo. Para el caso del Valle de Mexicali existen empresas comerciales de tipo familiar clasificadas como MIPYMES, que carecen de este proceso. Para tal fin se tomó una muestra representativa de 187 empresas, 111 son familiares y se implementó el cuestionario de diagnóstico de empresa familiar de Belausteguigoitia para conocer las principales causas que aquejan a las entidades de esta región del estado de Baja California en México. Las respuestas fueron verificadas por el coeficiente Alfa de Cronbach, resultando aceptable. Objetivo del diagnóstico es conocer las áreas de mejora para que las empresas familiares logren un proceso de sucesión y permanezcan generacionalmente en función de tres interrelaciones entre empresa, familia y propiedad. El estudio es de tipo no experimental cuantitativo y se llevó a cabo en la primavera de 2020. El 60% de la muestra resultó ser empresas familiares,

mayoritariamente adoleciendo de órganos de gobernanza interiores, un plan de sucesión normativo y práctico y políticas de contratación de familiares; sin embargo, en la mayoría de estas entidades existe una visión clara del negocio por parte de la familia, empiezan a incrementar sus planes testamentarios y a ejercer reuniones en pro de la formación de consejos al interior de las empresas familiares.

PALABRAS CLAVE: Empresas familiares, Sucesión, MIPYMES.

Códigos JEL: *L20, M10*

INTRODUCCIÓN

Las Micro, pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) en México juegan un papel crucial para el crecimiento económico, debido a que representan la principal fuente económica a nivel nacional. Representan el 99.8% de las unidades económicas con más de 4.1 millones de empresas, que aportan el 42% del Producto Interno Bruto (PIB) y generan el 78% del empleo. (Arana, 2018). El estado de Baja California (B.C.), México, contó para el 2020 con una población de 3,769,020 habitantes, ubicando a Mexicali (su capital) con 1,049,792 habitantes, de los cuales 411,812 fueron considerados como personas ocupadas. El 78% de los habitantes ocupados se concentró en zonas urbanas y un 22% en zonas rurales. En B. C., el sector comercio/servicio participó económicamente en un 33.97% y la actividad agropecuaria en un 5.57% (Secretaría de Economía, 2021), lo que significó una participación total del 39.57%. Tafoya (2018) menciona que las MIPYMES en B.C., contribuyen en un 68.6% el empleo estatal, y que es el sector emprendedor el que mayores ingresos genera, además considera que el 99.5% de este tipo de empresas corresponde a las llamadas empresas familiares (EF), de ahí la importancia del diseño y aplicación de estrategias que fortalezcan a este sector económico.

Según datos proporcionados por González et al, (2018), en América Latina, nueve de cada diez empresas son familiares, y dos de cada tres fracasan (Belausteguigoitia, 2005). En México, más del 87 % de las empresas son familiares (ENF), ocho de cada diez empresas mexicanas mueren antes de los dos años de vida (Nieto, s. f.). En los Estados Unidos, el 95 % de las empresas son de propiedad familiar y estas aportan el 50 % del PIB de dicho país. Sin embargo, pocas de ellas sobreviven a la primera generación, solo un 30 % pasa a la segunda generación y, de estas, solo el 15 % continúan en la tercera. Las EF tienen la posibilidad de sumar potencialidades, porque la familia proporciona a la empresa una entidad, una pertenencia, una fidelidad, un camino para seguir influyendo en la transformación de las estructuras sociales, ya que aporta una activa visión del mundo exterior con dificultades, crisis, competencia, pero también con trabajo, logros y éxitos. En México la familia es la unidad básica de organización social por lo que a partir de ella se estructuran organizaciones más complejas, muchas de estas organizaciones son las EF, ya que, en la actualidad, son el corazón del sector empresarial al considerarse de gran importancia en la economía de un país con un sistema de libre mercado, pues representan

un alto porcentaje del total de las empresas que operan.

Es evidente que todas las empresas cuentan con un ciclo de vida en el cual, los líderes se enfrentan constantemente a nuevos e impredecibles desafíos que hacen que la empresa y la familia crezcan y maduren. La mayoría de estos negocios familiares han subsistido las primeras dos generaciones, pero muchos otros no sobreviven a causa de una inadecuada planeación y coordinación sobre lo que constituye a una EF dentro de la sucesión. La sucesión es la prueba máxima para las EF. Una vez que la empresa ha sido transformada de un negocio individual en una EF, su continuidad y supervivencia debe ser causa de preocupación para la familia. El pasar la empresa de una a otra generación, de manera sana y en condiciones adecuadas, es una meta crucial para este tipo de compañías. La sucesión es un proceso, no un evento, y como tal debe ser planeado y coordinado de manera adecuada. Si la empresa ha de sobrevivir, un nuevo líder eventualmente llegará y para ello se requiere de un proceso adecuado. Dicho proceso, a través del cual se selecciona, decide e instala al nuevo líder máximo de una organización, es conocido como sucesión. La sucesión no es algo que ocurre cuando un viejo líder se retira y le pasa la antorcha al nuevo, sino un proceso que debe ser desarrollado a través del tiempo y a través de una cuidadosa observación de sus etapas.

OBJETIVO

En el presente trabajo se habla sobre las EF, sus características, y la sucesión familiar. Además de que se da a conocer el resultado del diagnóstico aplicado a las EF del Valle de Mexicali. Se aplicó una encuesta a una muestra de 187 empresas, como herramienta para obtener la información necesaria para diagnosticar el desarrollo de las empresas y encontrar los puntos en los cuales deben de trabajar para mejorar la competitividad de éstas y llevarlas a ser más profesionales a efectos de buscar su continuidad a través del proceso generacional de éstas.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La mayoría de las empresas nacen con pocos recursos, y considerando que se mueven en un ambiente de incertidumbre, ya que inician debido a la consecución de una idea, pero con una visión fuerte de lograr sus ideales, superando la mayoría de los obstáculos por el trabajo incansable de sus fundadores y el aprovechamiento de los recursos con los que disponen; es así como nacen la mayoría de las empresas familiares. Martínez (2010) menciona que las empresas familiares surgen de forma espontánea, es decir no solo es por crisis económicas o por no poder colocarse en alguna empresa grande, sino que, en muchas ocasiones, la decisión de crear negocios a nivel familia es para forjar un patrimonio propio sin depender de terceras personas. Por otra parte, Gallo (2011) hace hincapié en

que la mayoría de las empresas familiares tienen su origen en el emprendimiento de una sola persona motivado más por mantener y mejorar las condiciones de vida de su familia que por trascender a las siguientes generaciones. Las estadísticas muestran que menos del 30% se mantienen con éxito en la segunda generación y solo el 12% llegan a la tercera; es decir, tres de cada siete empresas familiares sobreviven porque se formalizan, y en la segunda o tercera generación vive una. (Santiago, 2013).

Definir al futuro sucesor en la empresa familiar es determinante para garantizar la continuidad de la empresa; tiene que actuarse bajo la lógica empresarial, lo cual no siempre coincide con los privilegios de la lógica familiar. La dirección de la empresa basada en jerarquías familiares puede afectar a la empresa e impedir su crecimiento e incluso su mantenimiento en el tiempo. Por ello, el propietario debe tener un plan de sucesión que garantice el futuro y la expansión de la empresa en un ambiente cada vez más competitivo.

Por tanto, las empresas familiares deben de tomar en cuenta que es importante que tengan un plan de sucesión para designar a un sucesor; esto es para anticiparse a las carencias de dirección; es decir, saber identificar los puestos clave de la organización, que están bloqueados o sin evolución por falta de sustitutos adecuados y reducir por otro lado, el impacto, que tiene en cualquier negocio, el cambio de dirección cuando el propietario fallece, o queda incapacitado, sin la designación de un sucesor. El plan de sucesión no debe limitarse a la idea de que la segunda o tercera generación tome las riendas del negocio. “La meta debe ser cómo se conserva el patrimonio familiar a largo plazo, y eso no necesariamente implica que un familiar se quede con el negocio a largo plazo” (Gallo, 1998).

Ante esta situación se realizó una investigación a las empresas del sector comercial del Valle de Mexicali con el objetivo de conocer en qué medida las empresas familiares pueden lograr un proceso de sucesión eficiente y ser más competitivas hoy en día, debido al proceso tan cambiante que se vive en el mundo de los negocios.

DESARROLLO TEÓRICO

La mayoría de las empresas del mundo son familiares, su relevancia y contribución a la economía del país es reconocida globalmente, por lo tanto, entender su funcionamiento es crucial (Lisboa, 2019)

De acuerdo a Rosado & Navarro, (2019), podríamos decir que las empresas familiares son la fuerza más influyente para sustentar las organizaciones en América Latina, ya que brindan su espíritu emprendedor, transferencia de riqueza y apoyo a sus comunidades. Según Alvear Caguana (2021) en Ecuador el 90.5% (45,250) de las empresas registradas se clasifican como familiares, el 7.9% son no familiares y el 1.7% no clasificadas. Siendo estudiadas 50,000 Mipymes, las cuales son piedra angular para el desarrollo del país, a través de su permanencia sostenible, generadoras de empleo local. Sin embargo, Mayo,

González y Pérez mencionan (2016) que las cifras recientes indican que en México 98% de las organizaciones son micro, pequeñas y medianas, 90% es de carácter familiar, producen entre el 70% y 72% del empleo y aportan 62% del Producto Interno Bruto. Según datos del INEGI (censos económicos 2014) en México hay 3,724,019 entidades familiares a lo largo del territorio se concentran en negocio 49.9% (1,858,550), servicios 36.7% (1,367,287) e industrias manufactureras 11.7% (436,851).

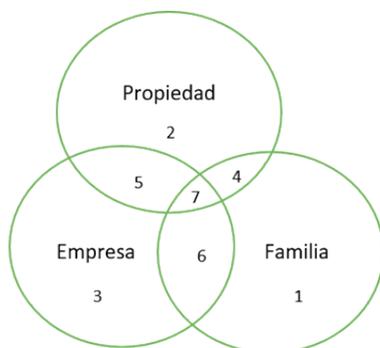
Varas (2019) menciona que las EF son uno de los principales motores de la economía de la mayoría de los países en general y de España por su contribución a la riqueza y empleo. En los últimos años, crece de manera significativa el número de EF que expanden su actividad hacia mercados Inter domésticos. Las EF cuentan con un conjunto de recursos únicos originados en la interacción entre la familia, sus miembros individuales y la organización, los cuales juegan un rol importante estableciendo diferencias importantes con las empresas no familiares (ENF). Mientras que para Corona (2016) las empresas familiares (EF) generan más de 90% del PIB, y están en todos los giros industriales, el comercio y los servicios. Por eso son vitales para el desarrollo económico de México. Decir EF no es sinónimo de empresa pequeña, puesto que la mayoría son de las más grandes en México, como en muchos otros países, son numerosas y grandes, es decir, las unidades de producción de bienes o prestación de servicios operadas por los miembros de una familia y las personas asimiladas a la familia, que dependen de los ingresos que se generan en esta entidad.

Para Aira (2016) las EF son aquellas entidades económicas controladas accionariamente por una o dos familias, que influyen en la dirección y consideran que va a ser transferida generacionalmente, mientras que para De La Garza et al (2018) menciona que la EF, requiere de una gestión diferenciada, en dinámicas afectivas, sociales, políticas y económicas propias de una relación familiar, sobreviviendo a la par empresa y familia.

En cuanto a la sucesión, Jaimes y Albornoz (2021) establecen que la sucesión involucra todas las acciones que la empresa debe desarrollar y en las cuales se ve involucrada, para desarrollar el proceso de entregar o transferir, principalmente, la propiedad al nuevo sucesor a cargo. Por otra parte, Gaspar (2019) menciona que en España es un proceso continuo y planificado que se prolonga en el tiempo, y durante el cual se transfiere el control y la propiedad de la organización de un familiar a otro, de una generación a la siguiente. Mientras que para KPMG (2013) la sucesión en México, alrededor de 70% de los nuevos negocios no llega al tercer año de vida y la mayor parte de la muestra (85%) está en su primera y segunda generación, mientras las organizaciones maduras se reducen considerablemente. Santamaría y Pico (2015) describen que, en Ecuador por lo general, una de cada tres empresas familiares logra pasar a la siguiente generación exitosamente. Asimismo, la mayoría de las empresas familiares no cuentan con una guía de refuerzos o planes estratégicos y realizan los traspasos improvisadamente. Mientras que para Makó et al., (2016), la preocupación surge con el proceso de sucesión incluyendo la transmisión

patrimonial, gerencial e ideológica al sucesor para asegurar la expansión y estabilidad de la empresa. Este conflicto se maximiza debido a la desaparición de empresas por traspasar la autoridad a otras generaciones.

Teóricamente, existen distintas propuestas que buscan describir el funcionamiento o dinámica de las empresas familiares, destacando entre ellas dos de los principales, las cuales son el modelo de los tres círculos por Tagiuri y Davis (1996) y el modelo evolutivo tridimensional de Gersick et al. (1997). El Modelo de los tres círculos de Bolívar (2021) plantea que las EF se componen por tres sistemas: familia, empresa y propiedad. El sistema de familia contempla todos los miembros dentro del círculo familiar, en el sistema empresa se encuentran el talento humano ajeno a la familia que participa en el desarrollo del objeto social de la empresa viendo por un beneficio o retorno económico y el sistema propiedad comprende a quienes tienen participación accionaria en la empresa, es decir, los propietarios en que lo ideal en toda empresa familiar es lograr la armonía en la interacción de estos.



Elaboración Propia, de acuerdo al modelo de tres círculos desarrollado por Renato Tagiuri y John A. Davis (1996)

Subsistemas: 1 comprende la familia que no hace parte ni de la propiedad ni de la empresa; 2 se encuentran los propietarios de la empresa que ni hacen parte de la familia ni ejercen labor alguna; 3 refiere a quienes desarrollan alguna labor en la empresa, pero no son ni familiares ni propietarios; 4 es la interacción entre familia y propiedad, es decir, aquellos familiares que tienen propiedad o participación accionaria en la empresa; 5 alude a los propietarios que no pertenecen al vínculo familiar, pero desarrollan y ejercen labores en la empresa; 6 son quienes hacen parte del vínculo familiar que no son propietarios y desarrollan alguna labor en la organización; 7 comprende a aquellos propietarios que tienen lazos familiares y desarrollan actividad laboral en el negocio.

Alvear Caguana (2021) menciona que en Ecuador las EF suelen presentar dificultades de las cuales resalta la separación familiar, ya que describe que al trabajar en familia es necesario adecuar habilidades que permitan liderar con efectividad. Para Herrera

(2021) en el Estado de Nuevo León de México, todas estas situaciones se podrían ejecutar llevando a cabo la sucesión generacional, permitiendo la entrada a los más jóvenes para que den ideas y maneras de mantener a la empresa renovada y al margen del día. Es importante reconocer la necesidad de tener personas jóvenes involucradas en la empresa ya que son las que están al pendiente de información al día y sabrán cómo mantener a la empresa en un ranking competitivo. Con la diversidad de personas que forman parte de una empresa y la poca tolerancia que se practica, se llegan a generar conflictos. Para contrarrestarlos, se debe analizar cuál es el patrón de los conflictos que se suscitan en la empresa, buscar la fuente del conflicto y la solución a tal problema.

El Valle de Mexicali se caracteriza por su escasez en materia orgánica edafológica, sin embargo, con sistemas de riego y el abono adecuado son capaces de alta producción agrícola. Siendo así que más del 60% de la zona es útil para desarrollar agricultura, convirtiendo 200 mil hectáreas de tierras fértiles. (INAFED, s.f.)

Estudios en empresas familiares como el de Arzubiaga, Maseda, & Iturralde (2017) argumentan que la educación y la experiencia de los gerentes pueden perjudicar, ya que aquellos que no pertenecen a la familia son gerentes que aportan perspectivas diferentes y contribuyen en las empresas. En caso específico para las EF mexicanas, Maciel (2013), concluye que el crecimiento y el desarrollo de las grandes empresas en el país son relativamente limitados debido a que no todos los puestos directos en éstas cuentan con la capacidad de fungir en el cargo. Respecto a los Consejos de Administración en empresas familiares Tápiez (2013) menciona que es ese órgano regido con transparencia, especialización y eficiencia, el cual representa los intereses de los accionistas y garantiza el cumplimiento de los requisitos legales vigentes. Para la situación de una compañía familiar, el Consejo de Gestión cobra más fuerza y se le suma otra responsabilidad fundamental. Pero para Durante (2020) el consejo de gestión asegurará el mantenimiento de la organización durante los años, los miembros estarán facultados con una secuencia de responsabilidades en concordancia con su capacitación. Capela et al. (2020) menciona que la existencia del presidente y el director no sean la misma persona ya que se asocia positivamente con la calidad de la información financiera en las empresas familiares

Del Pilar Báez (2020) afirma que es necesario definir un Protocolo de familia, de manera voluntaria, que regule los diferentes roles y relaciones entre la familia y la empresa. Mientras que para Escate (2018) los roles son: Fortalecer las relaciones entre socios y administradores, buscando la unidad y armonía entre los miembros de la empresa familiar; Establecer la Asamblea Familiar y quiénes la conforman; y el Consejo de Familia; Los derechos y responsabilidades de los miembros de la Asamblea Familiar; Acuerdos para la contratación de familiares, estableciendo requisitos y valores importantes para hacer efectiva la contratación; Contribuir a la permanencia de la empresa en el tiempo, estableciendo el plan de sucesión empresarial; Promover el crecimiento de la empresa, planteando políticas para la reinversión empresarial y reparto de utilidades a accionistas

familiares; Debe ser revisado por todos los miembros de la empresa periódicamente para que sea eficaz en el proceso de mejora del nivel de profesionalización. Del Pilar-Báez (2020) analiza que los problemas que se presentan afectan la gestión ya que los mismos miembros de la familia toman una actitud diferente. En las actividades de cada uno de ellos no rinden de la misma manera, sin embargo, ya cuando solucionan el problema y las diferencias, el consejo de familia opta por incentivarlos a cumplir con su trabajo y tomar la actitud adecuada para realizar sus actividades.

Para Fantin (2020) la sucesión por escrito entre todos los miembros de una familia que es propietaria de una compañía es donde se enuncian los valores y está establecido un código de conducta que regula las interacciones entre las dos. Es producido por el núcleo familiar a través de cualquier profesional externo que actué de manera imparcial, trata temas tanto de la organización como del núcleo familiar y debería ser aprobado por todos los miembros del núcleo familiar, esos parientes menores de 18 años todavía no permanecen en condiciones de votar.

Valenzuela y Pérez (2017) mencionan que en el valle de Mexicali un análisis arrojó que respecto al asunto de sucesión en la EF el resultado muestra que solo el 26% poseen una estrategia de sucesión por escrito, el 18% de las EF el sucedido ha definido en qué momento y cómo se retirará de la compañía, situación que puede situar en desequilibrio a la organización ya que no hay una planificación anticipada, debido a que solo el 25% de las EF, el sucedido sabe cómo se va a hacer la sucesión en la organización, por otro lado solo el 23% de las EF, los sucesores aceptan la manera en que se planea la sucesión, y el 21% de las EF, el sucedido ha hecho testamento de cada una de sus pertenencias y ha lo reportado a los miembros del núcleo familiar, éstos resultados presentan una situación que tiene que considerarse en el corto y mediano plazo si se desea conseguir una permanencia y seguridad a futuro de la compañía. Alvear Caguana (2021) menciona que cada una de las prácticas tienen que ser comunicadas de una manera idónea generacional para conservar la esencia que en la actualidad tiene el comercio y de esta forma el comprador tenga un criterio de la organización como tal, conservar un control de sucesión que posibilita una adecuada comunicación y más que nada conocer el cometido o visión que tiene en la actualidad la organización. Es de fundamental trascendencia que la compañía activa tenga un departamento y que en ese sentido ayude e influya sobre las tácticas, el diseño organizativo que va de la mano con la idealización estratégica, el ámbito y la administración empresarial consiguiendo ganancias y exhibiendo logros frente a la sociedad.

Rodríguez, Sandoval y Tamez (2020) destacan que para evadir anomalías en las organizaciones parientes es aconsejable que estas sean precisamente plasmadas en un testamento ratificado ante notario público, asegurándose de que el testamento indique textualmente el nombre de los individuos que heredan, especialmente el porcentaje de las actividades de las organizaciones y otros bienes. Esto descarta inconvenientes futuros, legales y jurídicos, imposibilita que aparezcan terceros a exigir la herencia.

Empresa familiar son todas aquellas entidades económicas que están administradas y controladas por miembros de la familia, con el objetivo de que la empresa continúe funcionando de generaciones en generaciones por miembros de la familia, midiendo todas aquellos cambios o mejoras para la entidad estando todos de acuerdo por mayoría de votos. La sucesión en las EF, es aquel proceso que se transmite de generación en generación, en el cual traspasa el control de la entidad económica con el fin de que otro miembro de la familia lo administre, pero no asegura la expansión o estabilidad de la empresa.

DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA Y METODOLOGÍA

El objetivo principal de esta investigación en función de la revisión literaria anteriormente desarrollada se ha planteado realizar un diagnóstico a las empresas familiares del Valle de Mexicali en los temas de empresa, familia y propiedad, particularmente en el tema de propiedad conocer si las empresas cuentan con un plan de sucesión y algunos otros aspectos relativos al tema en cuestión.

El estudio se circunscribe a una investigación no experimental cuantitativa ya que podría definirse como aquella que se realiza sin manipular deliberadamente las variables, es decir se trata de estudios donde no hacemos modificaciones en forma intencional a dichas variables. Lo que hacemos es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos (Hernández et al., 2010). Es un estudio transversal y descriptivo, que se realizó en los meses de abril a junio de 2020 en las MIPYMES del sector comercial del Valle de Mexicali, dentro de 14 localidades consideradas como urbanas según el Consejo Nacional de Población (CONAPO) que conforman el Valle de Mexicali.

La población objeto de estudio fue de 187 empresas que accedieron a colaborar con esta investigación, recabada la información se procedió a elaborar una base de datos en SPSS, la cual contiene cada una de las preguntas del cuestionario y sus respectivas respuestas, obteniendo los datos estadísticos de todos los sujetos de estudio.

El instrumento de medición que se elaboró para la presente investigación fue construido partiendo del cuestionario para diagnosticar a la empresa familiar que utiliza Belausteguigoitia (2007), del cual se tomaron algunas preguntas para caracterizar a la empresa familiar y conocer el proceso de sucesión que manejan las EF.

Se procedió a elaborar la operacionalización de las variables de acuerdo a las dimensiones que maneja el Modelo de los Tres Círculos, las cuales son empresa, familia y propiedad (Ver Tabla1).

Dimensión	Variable	Índice	Pregunta	Opciones de respuesta
Empresa	Constitución Legal	Personalidad Jurídica	Tipo de persona	Física Moral
	Antigüedad	Tiempo de operación	Experiencia en el tipo de negocio del dueño	Menos de 1 año 1 a 3 años 4 a 6 años 7 a 10 años 11 0 más años
	Composición de la planta laboral	familia que trabaja en la empresa	Cantidad de personal de la familia que trabaja en la empresa	Personal administrativo Personal de ventas
	Clasificación económica	Sector económico al que pertenece	Sector en el que se ubica la empresa	Comercio al por mayor Comercio al por menor
		Giro al que pertenece	Giro principal del negocio	Giros establecidos de acuerdo a los que maneja el Mapa del BID
	Consejo de Administración	Existe un Consejo de Administración	Existe un consejo de administración, donde se incluyen miembros ajenos a la familia	Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Indeciso De acuerdo Totalmente de acuerdo
Estructura organizacional	Existen políticas para contratación de familiares	La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes	Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Indeciso De acuerdo Totalmente de acuerdo	
Familia	Consejo de Familia	Existe un Consejo de Familia	La familia se reúne formalmente para discutir temas de la empresa, y ha instalado un consejo de familia	Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Indeciso De acuerdo Totalmente de acuerdo
	Planeación de la Sucesión	Plan de sucesión	Existe un plan de sucesión escrito	Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Indeciso De acuerdo Totalmente de acuerdo
	Visión del negocio	Visión compartida	Existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa	Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Indeciso De acuerdo Totalmente de acuerdo

Propiedad	Patrimonio	Acuerdos de compraventa de acciones	La familia tiene un acuerdo de compraventa de acciones que todos comprenden y aceptan	Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Indeciso De acuerdo Totalmente de acuerdo
	Sucesión del mando	Planeación de la sucesión	El sucedido ha determinado cuándo y cómo se retirara de la empresa	Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Indeciso De acuerdo Totalmente de acuerdo
		Planeación de la sucesión	El sucedido sabe cómo hará la sucesión, particularmente en temas sobre propiedad, y lo ha comunicado a sus familiares	Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Indeciso De acuerdo Totalmente de acuerdo
		Planeación de la sucesión	Los sucesores aprueban la forma en que se planea la sucesión	Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Indeciso De acuerdo Totalmente de acuerdo
		Planeación de la sucesión	El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia	Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Indeciso De acuerdo Totalmente de acuerdo

Tabla 1. Concentrado de conceptualización operativa de las variables

Fuente: elaboración propia.

Se evaluó la consistencia interna de la prueba a partir del coeficiente Alfa de Cronbach de las variables que maneja el instrumento en materia de clasificación de la empresa familiar. Se obtuvieron los datos de frecuencia y estadísticos descriptivos, se evaluó las alternativas de respuesta se encuentran en escala del 1 al 5, y la interpretación es la siguiente: 1. Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Indeciso, 4. De acuerdo, 5. Totalmente de acuerdo.

Las opciones antes mencionadas permitieron tratar a las áreas o dimensiones en Escala Ordinal, la cual establece una relación de orden (además de clasificar) entre los datos recogidos, lo que permite comparar las modalidades. El nivel ordinal a una variable le asigna valores alfanuméricos a los sujetos o unidades de análisis, de tal forma que los valores más altos se le asignan a aquellas categorías o individuos que tienen más de la característica que se mide.

RESULTADOS

La fiabilidad de la consistencia interna del instrumento se puede estimar con el alfa de Cronbach (Cronbach, 1951). El método de consistencia interna basado en el coeficiente de fiabilidad alfa de Cronbach permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o una única dimensión teórica de un constructo latente. Como criterio general, George y Mallery (2003, p. 231) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los valores de los coeficientes de alfa de Cronbach (Ver Tabla 2). En esta investigación el resultado del Alfa de Cronbach de las preguntas utilizadas para evaluar las tres dimensiones de empresa, familia y propiedad en las empresas familiares es de 0.719 por lo que resulta como aceptable.

Coeficiente alfa	Grado
0.9 a 1.0	Excelente
0.8 a 0.89	Bueno
0.7 a 0.79	Aceptable
0.6 a 0.69	Cuestionable
0.5 a 0.59	Pobre
0.0 a 0.49	Ítems totalmente independientes

Tabla 2. Escala Alfa de Cronbach

Fuente Elaboración propia

Los resultados arrojaron que casi el 60% (111, MIPYMES) de la muestra tomada (187) hace referencia a EF, en las cuales se pueden observar que en dos terceras partes de las MIPYMES del Valle de Mexicali no existe un Consejo de Administración; en más de la mitad de estas no hay un plan de sucesión por escrito, ni quien está a cargo de la MIPYME familiar ha decidido su propio retiro y la forma en la que lo hará; siendo casi la mitad las entidades familiares del Valle de Mexicali que no cuentan con políticas para la contratación de su parentela, ni hay conformidad de una sucesión planeada de parte de los sucedidos; también muy cercano a la mitad, las MIPYMES del Valle de Mexicali carecen de un acuerdo para la probable compra-venta de la organización y de sus partes alícuotas para ser parte de esta como socio o en accionista, al igual que el sucedido desconoce o tiene un plan de acción de manera singular para las propiedades ni se los ha hecho saber a los miembros de la familia. (Ver tabla 3).

En contra parte y para abonar en favor de la permanencia de las MIPYMES del Valle de Mexicali, en seis de cada diez de estas, existe una clara visión del horizonte empresarial y del negocio, que es compartida con cada miembro de la familia que forma parte de la EF, así como también existe un plan testamentario que contempla las pertenencias del sucedido y éste lo ha hecho saber a la familia; otro punto no menos importante y a rescatar

es que al menos la mitad de las MIPYMES familiares del Valle, llevan a cabo reuniones en torno a temas de la empresa y ha instalado un órgano para estas funciones, tal y como se observa en la siguiente tabla (3).

Datos arrojados de las MIPYMES Familiares en el Valle de Mexicali					
Existencia de un Consejo de Administración			La familia tiene un acuerdo de compraventa de acciones que todos comprenden y aceptan		
No	71	64%	No	50	46%
Sin respuesta	14	13%	Sin respuesta	17	16%
Sí	26	23%	Sí	41	38%
Total	111	100%	Total	108	100%
Existe un plan de sucesión escrito			El sucedido sabe cómo hará la sucesión, particularmente en temas de propiedad, y lo ha comunicado a sus familiares		
No	55	51%	No	49	45%
Sin respuesta	17	16%	Sin respuesta	18	17%
Sí	35	33%	Sí	41	38%
Total	107	100%	Total	108	100%
El sucedido ha determinado cuándo y cómo se retirará de la empresa			Existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa		
No	55	51%	No	27	25%
Sin respuesta	25	23%	Sin respuesta	16	15%
Sí	27	25%	Sí	65	60%
Total	107	100%	Total	108	100%
La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes			El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia		
No	54	49%	No	27	25%
Sin respuesta	11	10%	Sin respuesta	16	15%
Sí	45	41%	Sí	65	60%
Total	110	100%	Total	108	100%
Los sucesores aprueban la forma en que se planea la sucesión			La familia se reúne formalmente para discutir temas de la empresa, y ha instalado un Consejo de familia		
No	52	48%	No	43	40%
Sin respuesta	18	17%	Sin respuesta	15	14%
Sí	38	35%	Sí	50	46%
Total	108	100%	Total	108	100%

Tabla 3. El estadio de las MIPYMES del Valle de Mexicali en función de su proceso de sucesión.

Fuente: Elaboración propia.

DISCUSIÓN

Es importante contrastar los datos anteriores con el estudio previo de Valenzuela y Pérez (2017), referente a si existe un plan de sucesión por escrito, en aquel momento el estudio símil arrojó un porcentaje del 26%, se ha incrementado siete puntos porcentuales a 33%; respecto a la determinación positiva del momento de la sucesión, los porcentajes se han movido de 18% a 25%; en cuanto al conocimiento del sucedido de la forma de sucesión y éste lo ha externado a familiares, de 25% a 38%, un incremento significativo; referente a los sucesores y su aprobación al proceso de relevo, los porcentajes han migrado de 23% a 35%, subida importante; finalmente en lo que toca a la sucesión de tipo testamentaria, se puede comunicar el incremento más significativo, pasando de un 21% a 60%.

CONCLUSIONES

Las MIPYMES del Valle de Mexicali no están ajenas de las tendencias que sufren estas entidades a nivel global, continental, nacional, regional y local, sin embargo, en el contexto latinoamericano de su desarrollo tienen muchas más áreas de oportunidad y mejora por su carácter de país emergente en comparación con las economías industrializadas, en aspectos de profesionalización y conocimiento de marco legal sucesorio. Las MIPYMES del Valle de Mexicali en el contexto latinoamericano surgen como emprendimientos para supervivencia y mejora de calidad de vida, lo que nubla su visión a largo plazo. Es cuando logran su consolidación en el mercado que vienen a colación los problemas derivados del proceso de sucesión. Esto aunado a la transición generacional, la falta de órganos regulatorios al interior de la EF, la contratación de personal familiar no necesariamente capacitado para las funciones a desempeñar y la falta de comunicación intrafamiliar vienen a reducir los ciclos de vida de las MIPYMES en el Valle de Mexicali.

A rescatar vienen a resaltar los esfuerzos por instituciones de investigación como la Universidad Autónoma de Baja California, mediante su Facultad de Ingeniería y Negocios, Guadalupe Victoria que ha tratado de difundir los diagnósticos de las MIPYMES de la región de su área de influencia por medio de ferias empresariales en pro de contrarrestar los indicadores que afectan a estas entidades tales como los planes de sucesión por escrito y testamentos, los momentos y maneras de la sucesión y la aceptación por parte de los sucesores.

Algunos aspectos que resaltar de las MIPYMES del Valle de Mexicali son que la gran mayoría, tiene claro su *core business* y es compartido por cada miembro de la familia. Así como el incremento que se ha observado en los planes de sucesión testamentarias y la creación de órganos de gobierno al interior de las EF.

REFERENCIAS

- Aira, M. R. (2016). La sucesión exitosa en las empresas familiares. *Orbis: Revista Científica Ciencias Humanas*, 11(33), 82-104. <https://www.redalyc.org/pdf/709/70945573005.pdf>
- Alvear, C. D. A. (2021). Factores influyentes en el éxito o fracaso en el proceso de sucesión de las empresas familiares. CASO AC-Activa SA (Doctoral dissertation). <http://181.39.139.68:8080/bitstream/handle/123456789/1549/Factores%20influyentes%20en%20el%20%20c3%a9xito%20o%20fracaso%20en%20el%20proceso%20de%20sucesi%20c3%b3n%20de%20las%20empresas%20familiares.%20CASO%20AC-Activa%20S.A.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arzubiaga, U., Maseda, A., & Iturralde, T. (2017). Exploratory and exploitative innovation in family businesses: the moderating role of the family firm image and family involvement in top management. *Review of Managerial Science*, 1-31.
- Arana, D. (2018). Pymes mexicanas, un panorama para 2018. <https://www.forbes.com.mx/pymes-mexicanas-un-panorama-para-2018/> consultado el 16 de enero de 2021.
- Belausteguigoitia, R. I. (2005). Luz y sombra en las empresas familiares. *Revista Dirección Estratégica*, 13.
- Borrvalho, J. M. C., Gallardo-Vázquez, D., Hernández-Linares, R., & de Sousa Paiva, I. C. (2020). El efecto de factores de gobierno corporativo en la calidad de la información financiera en empresas familiares y no familiares: The effect of corporate governance factors on the quality of financial reporting in family and non-family firms. *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review*, 23(2), 167-179. <https://revistas.um.es/rccsar/article/view/358451/283801>
- Bolívar, G. D. J., & Alborno-Arias, N. (2021). Factores que inciden en el proceso de sucesión de empresas familiares. *Revista científica Pensamiento y Gestión*. https://www.researchgate.net/profile/Neida-Alborno-Arias/publication/355008770_Factores_que_inciden_en_el_proceso_de_sucesion_de_empresas_familiares_Factors_that_Affect_the_Succession_Process_of_Family_Businesses/links/61578b374a82eb7cb5e24724/Factores-que-inciden-en-el-proceso-de-sucesion-de-empresas-familiares-Factors-that-Affect-the-Succession-Process-of-Family-Businesses.pdf
- Corona, L. L. C. (2016). PLAN DE SUCESIÓN EN EMPRESAS FAMILIARES. EL CASO DE UNA PANIFICADORA. <http://ri.ujat.mx/bitstream/20.500.12107/1816/1/845-1497-A.pdf>
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297-334.
- Del Pilar Báez-Roa, M., Puentes-Montañez, G. A., & Sosa, V. C. (2021). Las buenas prácticas de gobierno corporativo en empresas familiares del sector carrocero de Duitama, Colombia. *REVISTA DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN*, 11(2), 261-272. https://revistas.uptc.edu.co/index.php/investigacion_duitama/article/view/12755/10602
- De la Garza, M., Soto, A., Esparza, J., & San Martín, J. (2018). La sucesión de la empresa familiar: una aproximación teórica. *Cuadernos de Administración*, 31(56), 105-136. <http://dx.doi.org/10.11144/JAveriana.cao.31-56.sefat>
- Durante, A. A. (2020). Dirección y sucesión en las empresas familiares. <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/20213/Durante%20Alonso%20c%20Alberto.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Escate, T. L. J., Manrique, A. S. M., Montes J. A. P., & Paredes G. F. D. D. P. (2018). Estudio de casos sobre el nivel de profesionalización de las empresas familiares peruanas. https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1431/2018_MAFDC_16-1_03_T.pdf?sequence=1

Enciclopedia de los municipios de México Baja California (Mexicali) <http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM02bajacalifornia/municipios/02002a.html> consultado el 16 de enero de 2021.

Fantin, T. S. (2020). Desarrollo organizacional (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas). https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/15734/desarrollo-organizacional-en-koalix.pdf

KPMG. (14 de 01 de 2013). Empresas familiares. Obtenido de KPMG: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2016/10/brochure-empresa-familiar.pdf>

Gallo, M. Á. (1998). La sucesión en la empresa familiar. Barcelona: Caja de Ahorro y Pensiones de Barcelona.

Gallo, M. Á. (2011). El futuro de la empresa familiar: de la unidad familiar a la continuidad empresarial. España: Profit.

Gaspar I. A. (2019) El protocolo familiar como solución a los problemas de sucesión en la empresa familiar. Recuperado en 14 de diciembre de 2021 de <https://zaguan.unizar.es/record/85628/files/TAZ-TFG-2019-1696.pdf>

George, D., & Mallery, P. (2003). SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon

González, L.M., Castruita, M. E., & Mendoza, R. (2018). Caracterización de las empresas familiares: caso Durango (México). Pensamiento & Gestión, núm. 44, pp. 102-131. Fundación Universidad del Norte - Barranquilla, Colombia. DOI: <https://doi.org/10.14482/pege.44.9617>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) Censos económicos 2014.

Jaimes, B. G. D & Albornoz, A. N. (2021). Factores que inciden en el proceso de sucesión de empresas familiares. Pensamiento & gestión, 50. Universidad del Norte, 69-99, Disponible en: <https://eds.s.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=799d946c-ab32-45c6-9452-4f18987d76b5%40redis>

Lisboa, I. (2019). Family firms' profile: Leiria Region. European Journal of Family Business (2019) 9, 29-37. <http://dx.doi.org/10.24310/ejfbjfb.v9i1.5593>

Maciel, A. S. (2013). La empresa familiar en México situación actual de la investigación. Contaduría y administración, 58(2), 135-171. <https://www.revistaespacios.com/a19v40n42/a19v40n42p20.pdf>

Makó, C., Cszimadia, P., y Heidrich, B. (2016). Sucesion in the family business: need to transfer the "socio-emotional wealth" (SEW). *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 47(11), 16–28. z

Mayo-Castro, A., González-Hernández, A., & Pérez-Sánchez, B. (2016). "Empresas Familiares En México: Gobierno Corporativo Y La Sucesión". *Univ. Autónoma Nuevo León*, 2(1), 2643-2666. <http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Revistas/R2/2489-2512%20-%20Empresas%20Familiares%20En%20Mexico%20Gobierno%20Corporativo%20Y%20La%20Sucesion.pdf>

Nieto, M. (s. f.). La empresa familiar: ¿un negocio de por vida? Recuperado de http://www.ideasparapymes.com/contenidos/empresa_familiar_negocio_familia_emprender.html

Rodríguez, G. L. S., Sandoval, R. H. H., & Tamez, L. L. G. (2019). La sucesión y la demanda por ingratitud en pequeñas empresas familiares en Monclova, Coahuila. Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad, 13, 1360-1379.

<https://riico.net/index.php/riico/article/view/1856/1615>

Rosado, S. A., & Navarro, G. A. (2019). Family business in transition economies: an exploratory estudy of provate business. *European Journal of Family Business* (2019) 9, 49-53 <http://dx.doi.org/10.24310/ejfbjfb.v9i1.5363>

Santamaría-Freire, E., & Pico-Barrionuevo, F. (2015). La Calidad De Vida Del Propietario De La Empresa Familiar, Caso Empresas De Ambato, Tungurahua, Ecuador (The Quality of Life of the Entrepreneur of the Family Busines, the Event Busines Ambato, Tungurahua, Ecuador). *Sotavento MBA*, (25). <https://deliverypdf.ssrn.com/delivery.php?ID=647007085116109031117073096114093065023042068077035054121102025076069079069081109113021020036120013043047127112121018011081085008086087008079082127102081090002121001032001078120001026011121020113095121002004127066000127072068031030102000003085103117086&EXT=pdf&INDEX=TRUE>

Santiago, J. (2013, octubre 21). El 70 % de empresas muere a los tres años. Re cuperado de <http://www.mexicanbusinessweb.mx/tendencias-de-consumo-en-mexico/el-70-de-empresas-muere-los-tres-anos/>

Secretaría de Economía (5 de noviembre de 2021). DataMÉXICO Mexicali. <https://datamexico.org/es/profile/geo/mexicali#empleo>

Tafoya, E. (2018), Las MiPyMEs y su impacto en la economía, Nudo Marketing Agency; <http://www.nudoagency.com/mipymes-baja-california/>

Varas de la Fuente, Ó. J. (2019). Vías de internacionalización de las pequeñas y medianas empresas familiares. Influencia en el nivel de internacionalización alcanzado y relación con el rendimiento obtenido. http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:ED-Pg-EcoyEmp-Ojvaras/VARAS_DE_LA_FUENTE_Oscar_Javier_Tesis.pdf

Valenzuela M. M. M., & Pérez A. S. (2017). Estudio Comparativo De La Competitividad En Las Empresas Familiares Y Las Empresas No Familiares Del Sector Comercial Del Valle De Mexicali (Comparative Study of Competitiveness in Family Enterprises and Non-Family Enterprises of the Commercial Sector of Mexicali Valley). *Revista Global de Negocios*, 5(5), 13-24. <https://deliverypdf.ssrn.com/delivery.php?ID=886002089031003113080005126089123073000064069010066071005099073108004022123024066112038036026000062033037025096107065086076068116075088062023082068092075126119127064007006039097097020083074089111000115031022073084017076024027007110119013070110005097118&EXT=pdf&INDEX=TRUE>