La unidad familiar es el diferenciador competitivo

Mariana Monserrat Valenzuela Montoya

Pese a que México destaca en el plano internacional por su solidez como socio comercial, aún restan acciones por ejecutar, como la promoción de una participación que contemple una cartera diversificada de Pyme que abarque el mercado global.

El panorama comercial para las pymes en México atraviesa una transformación acelerada en las condiciones de competencia. Los paradigmas tradicionales basados en la ubicación del negocio, la fijación de precios o la disponibilidad de inventario resultan insuficientes para garantizar la supervivencia y el crecimiento sostenido de los negocios locales. Esto se deriva, en parte, del rápido crecimiento del comercio electrónico, de la digitalización de sus canales de difusión, de la expansión de los sistemas de pago digitales y de la incorporación de tecnologías que han reducido significativamente las barreras geográficas. De esta manera, las empresas pueden colocar sus productos en comunidades locales sin necesidad de contar con infraestructura física e incluso competir directamente con empresas nacionales o extranjeras.

Particularmente, en las empresas ubicadas en valles agrícolas y regiones periféricas como el Valle de Mexicali, Baja California, esta dinámica es todavía más compleja, ya que las pymes locales enfrentan desventajas frente a las grandes compañías en aspectos como escala, productividad, acceso a financiamiento y capacidades tecnológicas. Ante este escenario, la respuesta está en definir con claridad cuál es el valor agregado de la empresa y por qué los clientes la eligen frente a la competencia. En el caso de las pymes del Valle de Mexicali, una característica que las distingue es que, en su mayoría, son empresas familiares, lo cual constituye un elemento estratégico difícil de imitar.

A menudo se asume que, por el hecho de ser una empresa familiar, estas organizaciones carecen de aspectos claramente definidos y que, en algunas ocasiones, esta condición es sólo un rasgo característico. Sin embargo, desde la perspectiva de la Teoría de Recursos y Capacidades, esta condición solo genera valor cuando se traduce en capacidades internas superiores, como el conocimiento que estas empresas poseen del mercado regional, la confianza que han construido con sus consumidores a lo largo de los años, la rapidez en la toma de decisiones ejecutivas y el compromiso afectivo de sus integrantes.

En este artículo se presentan los hallazgos de un estudio realizado con la participación de 214 pymes comerciales del Valle de Mexicali. Entre los principales resultados, destaca que la profesionalización de estas empresas es fundamental para convertir su carácter familiar en una ventaja competitiva sostenible.

El modelo de los tres círculos

Durante las últimas dos décadas, el modelo de los tres círculos (Tagiuri y Davis 1996) ha ayudado a comprender cómo funcionan las empresas familiares a partir de la relación entre tres subsistemas: empresa, familia y propiedad. La interacción entre estos subsistemas puede generar tanto oportunidades como conflictos, por lo que buena parte de la discusión principal se centra en cómo mantener un equilibrio entre ellos para favorecer la continuidad de la empresa a lo largo de las generaciones.

No obstante, para responder a las exigencias del mercado actual, se debe mirar estas relaciones desde una perspectiva diferente: ¿cómo pueden las interacciones entre empresa, familia y propiedad convertirse en capacidades organizacionales que les permitan a las empresas familiares competir en un entorno cambiante y, al mismo tiempo, diferenciarse?

Es necesario señalar que las empresas familiares no se diferencian en el mercado únicamente por ser propiedad de una familia. Su verdadera ventaja puede surgir de la manera en que sus tres subsistemas interactúan y generan recursos y capacidades propios, difíciles de encontrar o imitar en otras organizaciones. Esta combinación particular es lo que en la literatura se conoce como familiness, un concepto introducido por Habbershon y Williams (1999) para explicar cómo la interacción entre la familia y la empresa puede generar recursos idiosincrásicos, intangibles y dinámicos capaces de convertirse en una fuente de ventaja competitiva.



¿Qué tan profesionalizadas están las empresas familiares?

Para conocer qué tan profesionalizadas están las empresas familiares del Valle de Mexicali, se tomaron como referencia el Modelo de los tres círculos (empresa, familia y propiedad) de Tagiuri y Davis (1996) y el diagnóstico propuesto por Belausteguigoitia (2010). El resultado general fue un nivel de profesionalización medio, con una puntuación de 3.298 en una escala de 1 a 5 puntos.

El estudio se realizó entre octubre y diciembre de 2025, mediante una encuesta dirigida a personas empresarias y fundadoras de estas empresas. Posteriormente, los datos fueron analizados mediante un modelo de ecuaciones estructurales (PLS-SEM), lo que permitió identificar aspectos que pueden pasar desapercibidos en la operación cotidiana, pero que son fundamentales para quienes dirigen una empresa familiar, así como para sus futuros sucesores y consultores.

Uno de los hallazgos más interesantes surgió al observar por separado los tres subsistemas. Aunque la familia representa una parte importante de la identidad de estas empresas, se observaron diferencias significativas entre la dinámica familiar y la forma de administrar la empresa. Estas diferencias se muestran en el Cuadro 1.

Cuadro 1. Niveles de profesionalización para cada subsistema

Subsistema	Promedio	Nivel de diagnóstico	Diagnóstico ejecutivo
Empresa	3.203	Medio	Se tiene claridad en las metas, pero existe hermetismo hacia directivos externos.
Familia	3.571	Medio-alto	La mayor fortaleza es el alto compromiso y la armonía intrafamiliar.
Propiedad	3.120	Medio-bajo	Cuello de botella: reglas patrimoniales poco claras
Profesionalización global	3.298	Medio	Cuentan con estructura intermedia con alta vulnerabilidad en la sucesión familiar.

Fuente: elaboración propia, basada en los resultados del estudio.

La mayor fortaleza: alto compromiso y la armonía familiar

La principal ventaja de las empresas familiares del Valle de Mexicali radica en el compromiso afectivo. El 80% de los familiares muestra disposición para respaldar a la empresa en momentos en que esta se enfrenta a contingencias económicas o ambientales (4.075). Los miembros de la familia trabajan en armonía (3.995) y el ingreso a la empresa es voluntario (3.944). Sin embargo, esta fortaleza enmascara un vacío peligroso: el 27% de las empresas carecen de un plan de sucesión por escrito (2.808), lo que evidencia que esa capacidad relacional se sustenta en una base frágil.

Cuello de botella: falta de testamentos y acuerdos formales

La mayoría de las empresas familiares participantes en el estudio operan con base en acuerdos verbales, es decir, de buena fe. Los indicadores más bajos se localizaron en la falta de acuerdos formales de compraventa de acciones (2.771), la falta de testamentos y de comunicarlos a los miembros de la familia (2.916), así como la falta de determinación de las reglas para el retiro de la persona fundadora (2.963). En contextos rurales, estas situaciones pueden llevar a confundir los activos de la empresa con el patrimonio familiar, lo que hace que cualquier avance logrado en la gestión operativa corra el riesgo de perderse durante el relevo generacional, precisamente cuando la empresa necesita conservar su capacidad de respuesta ante la competencia.

Círculo operativo: hermetismo hacia directivos externos

Las personas propietarias de estas empresas destacan por tener metas claras (3.977) y una definición funcional de los puestos (3.738). No obstante, el estudio identificó un fuerte rechazo a la inclusión de profesionales ajenos a la familia en cargos directivos (2.407, la calificación más baja de todo el estudio) y la casi nula existencia de Consejos de Administración con participantes independientes (2.640). Esta situación podría tener un costo competitivo concreto, al limitar la incorporación de nuevos conocimientos sobre mercados, tecnologías y gestión que, al complementar el conocimiento acumulado por la familia, podrían fortalecer y acelerar la capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios.

El 27% de las empresas familiares de Mexicali no tiene plan de sucesión escrito, una base frágil para el relevo.

La propiedad como piedra angular

De acuerdo con Silva et al. (2021), en las empresas familiares, la profesionalización suele avanzar conforme las generaciones se incorporan a la empresa, se supera el enfoque paternalista de quien

la funda y se adopta un enfoque más profesional en todas sus dinámicas. Se trata de un proceso influido por las prácticas de gestión, la sucesión, el desempeño y la interrelación entre los subsistemas. Sin embargo, los resultados del modelado estadístico realizado en este estudio, con una capacidad explicativa de R^2=99.6%, apuntan en una dirección diferente.

El principal hallazgo del modelo estructural muestra que el subsistema de propiedad tiene la mayor influencia en la profesionalización de la empresa familiar (β=0.773), por encima del subsistema de familia (β=0.413) y del subsistema de empresa (β=0.322). Este resultado refuerza una idea fundamental: contar con reglas claras sobre el patrimonio no es un asunto secundario, sino una condición que puede determinar qué tan sólidos serán los avances logrados en la administración de la empresa.

¿Por qué es importante?

Cuando llega el momento del relevo generacional, una propiedad poco clara puede poner en riesgo lo que la familia ha construido durante años. En cambio, cuando la propiedad está claramente definida, se crea una base más sólida para conservar capacidades difíciles de imitar por la competencia, como el conocimiento acumulado, la credibilidad construida con los clientes y la capacidad para tomar decisiones oportunas. Así, la propiedad deja de ser solo un asunto patrimonial y se convierte en un elemento que puede contribuir a sostener la diferenciación de la empresa familiar.

De la armonía familiar a las capacidades competitivas

Basándose en la evidencia empírica recabada en el Valle de Mexicali, es posible identificar las capacidades que una empresa familiar puede desarrollar para construir una ventaja frente a la competencia:

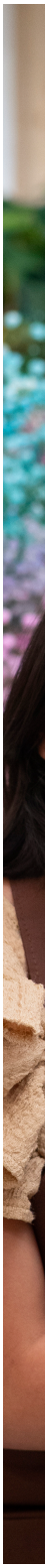
1. La profesionalización mejora la capacidad de respuesta de la empresa. Contar con objetivos claros y normas establecidas, así como con manuales de organización que incluyan descripciones de puestos, no le resta carácter familiar a la empresa, sino que le permite reaccionar oportunamente ante los cambios del mercado y evita que las decisiones dependan de una sola persona.
2. El conocimiento acumulado por la familia es una ventaja para la empresa, siempre que se documente y se transmita a las nuevas generaciones. Para reducir el riesgo de que ese conocimiento se pierda con el tiempo o se concentre únicamente en quien fundó la empresa.
3. Incorporar talento externo no debilita el carácter familiar de la empresa; por el contrario, puede fortalecerlo, al complementar los conocimientos y capacidades de la familia con herramientas tecnológicas, prácticas de gestión y conocimientos de mercado que aún no se han desarrollado internamente. Esto permite ampliar las capacidades de la empresa sin que ello implique necesariamente perder el control sobre ella.
4. En materia de sucesión, realizar una transición planificada ayudará a prevenir conflictos en el futuro y a preservar las capacidades de la empresa, evitando que estas se vean afectadas durante el relevo generacional.
5. La combinación entre familia y empresa genera capacidades particulares que, por su carácter propio y difícil de replicar, pueden convertirse en una de las fuentes de diferenciación más difíciles de imitar por la competencia.

La propiedad pesa más que la familia y la empresa: reglas patrimoniales claras determinan qué tan sólida es la profesionalización.

Acciones para fortalecer las capacidades competitivas

Con base en los resultados del estudio, se proponen tres líneas de acción para que las empresas familiares fortalezcan sus capacidades competitivas:

1. Formalizar el protocolo familiar y elaborar un plan de sucesión. Dar prioridad a estas acciones incluso antes de pensar en invertir en una expansión comercial. Reunir a la familia y establecer acuerdos por escrito permite definir con claridad las condiciones para el ingreso de familiares en la empresa y las reglas que orientarán





el relevo generacional.

2. Proteger el patrimonio mediante un testamento. Se recomienda formalizar el testamento ante notario, con el fin de garantizar una gestión responsable y evitar futuros problemas legales. Esto también contribuye a preservar los conocimientos, la confianza y la reputación construida por la familia, elementos que pueden seguir diferenciando a la empresa frente a la competencia.
3. Aprovechar la asistencia técnica e institucional. Es importante que las empresas familiares recurran a los apoyos que ofrecen las cámaras empresariales, las universidades y los organismos gubernamentales. A su vez, estas instituciones podrían impulsar brigadas itinerantes de asesoramiento legal y notarial a precios asequibles, contribuyendo a reducir el vacío de servicios especializados que enfrentan las empresas familiares, como las ubicadas en las zonas rurales del Valle de Mexicali.

El reto de construir una ventaja sostenible

Las riquezas de las empresas familiares residen en su capital social y en el compromiso familiar. Sin embargo, el afecto y las acciones de buena fe, por sí solos, no constituyen una ventaja competitiva sostenible y duradera. Esto se logra cuando la familia logra transformar estos elementos en capacidades organizativas concretas, como el conocimiento del mercado, la imagen y la credibilidad ante la clientela, la toma oportuna de decisiones y cuando, a su vez, estas capacidades están respaldadas por reglas claras en materia de propiedad y sucesión.

Lograr una diferenciación es un camino que las empresas pueden emprender. Sin embargo, no se trata de dejar de ser una empresa familiar, sino de profesionalizar la forma en que los subsistemas de la empresa, la familia y la propiedad interactúan entre sí. Esa es, de acuerdo con la evidencia del estudio presentado, una de las claves para que las empresas que dan sustento y empleo a varias familias y comunidades logren una ventaja competitiva sostenible y, sobre todo, la transmitan a las siguientes generaciones.

Referencias

Belausteguigoitia Rius, Imanol. 2010. *Empresas familiares. Dinámica, equilibrio y consolidación*. McGraw-Hill.

Habbershon, Timothy G. y Mary L. Williams. 1999. "A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms". *Family Business Review* 12 (1): 1-25. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x.

Silva, Rui, André Coelho, Nuno Sousa, y Patrícia Quesado. 2021. "Family Business Management: A Case Study in the Portuguese Footwear Industry". *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* 7 (1): 1-28. https://doi.org/10.3390/joitmc7010055.

Tagiuri, Renato y John Davis. 1996. "Bivalent Attributes of the Family Firm". *Family Business Review* 9 (2): 199-208. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x.

Dra. Mariana Monserrat Valenzuela Montoya I PROFESORA-INVESTIGADORA I FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, SOCIALES E INGENIERÍA I UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA I MONSERRAT@UABC.EDU.MX