

DISEÑO DE ESTRATEGIAS Y FINANCIAMIENTO EN EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR CAMARONERO DE ALTURA DE CAMPECHE, MÉXICO

Román Alberto Quijano García, Universidad Autónoma de Campeche

Luis Alfredo Arguelles Ma, Universidad Autónoma de Campeche

Deneb Elí Magaña Medina, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Fidel Ramón Alcocer Martínez, Universidad Autónoma de Campeche

RESUMEN

Ante la crisis económica y la globalización, las empresas familiares deben desarrollar un plan estratégico que les permita permanecer en el mercado, concretar sus objetivos y poder integrarse a un mundo empresarial en constante evolución, ya que la complejidad de su operación y problemática, no permite establecer fórmulas estandarizadas para evaluar factores que intervienen en su vida diaria como el diseño de estrategias de largo plazo, las estructuras de poder y la construcción de su propia cultura organizacional. El objetivo fundamental de esta investigación es identificar el desarrollo e implementación de estrategias de permanencia y la forma en que se proyecta y obtiene el financiamiento en las mismas ante los problemas financieros actuales. El estudio es de tipo descriptivo con diseño no experimental transversal ya que se recolectaron datos en un solo momento en su contexto natural, mediante entrevistas a los líderes de las firmas familiares. Los resultados indican un reducido número de estrategias para la permanencia en el mercado y problemas de acceso al financiamiento de las actividades que se orientan hacia el corto plazo, adicionado del poco interés de los empresarios en desarrollar una administración estratégica como reflejo de su estilo de liderazgo.

PALABRAS CLAVE: Estrategia Empresarial, Liderazgo, Planeación

STRATEGIES DESIGN AND FINANCING IN FAMILY BUSINESSES OF THE DEEP-WATER SHRIMP SECTOR IN CAMPECHE, MEXICO

ABSTRACT

Due to economic crisis and globalization, family businesses must develop a strategic plan that allows them to remain in the market, achieve their objectives and make them capable to integrate into a business world in constant evolution. Because of their operations' complexity, is not possible to establish a standard formula to evaluate the factors that intervene in their daily life such as long-term strategy design, power structure, and the construction of their own organizational culture. This research's main objective is to identify the development and implementation of strategies to remain in the market. We examine way they are projected and how they get funding despite current financial problems. The research is descriptive with non-experimental transversal design. Data was collected at one time in its natural context, through interviews with family business leaders. The results indicate a reduced number of strategies to remain in the market and problems to fund for short-term activities.

JEL: M1, M19

KEYWORDS: Business Strategy, Leadership, Planning

INTRODUCCION

Las empresas familiares muestran diferencias importantes respecto a las organizaciones no familiares como la estructura de la propiedad, los conflictos obtenidos como resultado del diseño y uso de estrategias (Sorenson, 1999), el establecimiento de metas, actitudes y los conflictos que se presentan en el seno familiar, (Lee y Rogoff 1996); así como la forma en que compiten y logran su permanencia en el mercado (Gudmundson, Hartman y Tower 1999). El sector camaronero de altura es considerado prioritario para la economía de México (Cámara Mexicana de la Industria Pesquera y Acuícola, 2012), y su permanencia y desarrollo es primordial para el gobierno federal y el de los Estados donde se desarrolla, ya que a través de esta actividad se provee de ingresos a parte de la población económica más vulnerable mediante la generación de empleos.

En el sector camaronero de altura, participan empresas familiares que invierten grandes cantidades de recursos económicos, humanos y tecnológicos sin embargo su permanencia y desarrollo se ve amenazada por factores económicos y de política pública como las restricciones impuestas por la paraestatal PEMEX para evitar la incursión de las embarcaciones en las áreas protegidas y señaladas como de seguridad nacional (Cámara Mexicana de la Industria Pesquera y Acuícola Delegación Campeche, 2012). Se requiere que estas organizaciones, analicen su situación financiera actual, nivel de capacidad instalada e infraestructura para afrontar los compromisos que los llevaran al crecimiento económico.

Como parte de la planeación de largo plazo de las empresas, se requiere contar con estrategias de permanencia en el mercado y de financiamiento de sus actividades, por lo cual los objetivos a alcanzar en este estudio son: a) Determinar el grado de implementación de la administración estratégica en las empresas familiares del sector camaronero de altura de la ciudad de Campeche, b) Evaluar la forma en que diseñan, implementan y evalúan sus estrategias este tipo de organizaciones y c) Identificar las estrategias implementadas por las empresas bajo estudio para el financiamiento y crecimiento empresarial.

El acceso a la información se restringe por la rivalidad entre competidores en un mercado muy cerrado donde las estrategias para reducción de costos y gestión de financiamiento han permitido a algunas firmas familiares su permanencia en el mercado. Las empresas sujetos de estudio son empresas familiares del sector camaronero de altura, establecidas en la ciudad de Campeche, las cuales contribuyen a la economía del Estado como alternativa a la actividad petrolera y el turismo; y en lo social, al proveer fuentes de empleo para la población con menor preparación académica y de menores ingresos salariales y oportunidades de empleo.

Este trabajo considera en su apartado de Revisión de la literatura investigaciones relacionadas con la caracterización de empresas familiares, el diseño de estrategias de largo plazo y las de financiamiento, así como la importancia económica del sector económico al evaluar sus indicadores macroeconómicos; en la sección de Metodología se establecen las variables y las características de la población sujeta a estudio; igualmente se señala las dimensiones del instrumento utilizado para la obtención de información y el tratamiento estadístico de los datos obtenidos y que se reflejan en la sección de Resultados para finalmente ser discutidos y contrastados respecto a otras investigaciones en la sección de Conclusiones que también abarca limitaciones y direcciones para futuras investigaciones.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Las firmas familiares contemplan elementos muy particulares que las hacen diferentes respecto a una empresa no familiar en su forma de decidir sobre los objetivos propuestos y cómo alcanzarlos, ya que la administración busca que las metas de la empresa vayan en el mismo sentido y de forma armónica e integral

con las metas familiares. En este orden de ideas existen diferencias respecto a las firmas no familiares tales como las estrategias que implementan (Cater y Schwab, 2008), su cultura (Vallejo, 2008), metas (Hall y Nordqvist 2008), actitudes de sus integrantes (Vilaseca, 2002), presencia y resolución de conflictos (Lee y Rogoff, 1996) y la eficiencia con la que desarrollan sus operaciones y que se ve reflejado en sus niveles de rentabilidad financiera, económica y margen de explotación (Herrera, Larrán, Sánchez y Suárez, 2007).

Gudmundson, Hartman y Tower (1999) desarrollan un estudio donde evalúan las diferencias entre la estructura de la propiedad de los negocios familiares y los conflictos obtenidos como resultado de sus estrategias. En este documento analizan cómo compiten las empresas familiares en el mercado, las diferentes estrategias que utilizan y cómo las diseñan. Poza (2005) señala que los fundadores de firmas familiares suelen manifestar un desdén natural hacia la arquitectura organizacional, como el establecimiento de sistemas, de prácticas administrativas profesionales y de mecanismos de gobierno. Los hallazgos de Gudmundson et al. (1999) sugieren que la selección de estrategias se ve influenciada por aspectos como el género del líder de la organización, el grado de profesionalización del cuerpo ejecutivo y el número de generación en el poder y que las investigaciones futuras en este campo deben incidir en determinar por qué los negocios familiares son menos pro activos en los mercados, teniendo como consecuencia a ser menos innovadores.

Otras diferencias que se han identificado entre las organizaciones no familiares y las que sí lo son, radican en el establecimiento de metas, actitudes y los conflictos que se presentan en el seno familiar, tal como lo señalan en su estudio Lee y Rogoff (1996). Es claro que las firmas familiares deben lidiar con los conflictos que surgen, pero también dependerá de la habilidad del líder de la misma, la forma en que éstos se solucionen con rapidez, pues ellos mismos reconocen que la aportación de los miembros de la familia es invaluable independientemente de sus personalidades.

Por otra parte el proceso de heredar el liderazgo en una empresa familiar de una generación a otra se ve complicado por los cambios en el patrón de negocios familiar y está entrelazado con éste. De acuerdo con Hernández (2007), el líder requiere contar con competencias esenciales para poder fortalecer la competitividad y sustentabilidad de la empresa en el tiempo, afirma que estas competencias son las que dan soporte a los procesos clave, ya que generan valor añadido constituyendo la esencia de su éxito y competitividad. En la medida que crece la empresa se requiere un mayor grado de conocimiento profesional, así la empresa puede verse presionada a romper el molde paternalista, quien le da mayor prioridad a la autoridad familiar y menos atención a la capacidad profesional, que se refleja en la sustitución de prácticas administrativas anticuadas y cambios sustanciales en la operación diaria del negocio (Longenecker, Moore y Petty, 2001).

Romero (2006), señala la influencia que tiene la interacción empresa-familia como factor determinante en las posibilidades de fortalecer la productividad y la capacidad competitiva, por lo tanto planear para lograr la transición de una generación a otra es un proceso difícil y se considera el compromiso más importante en la administración de empresas familiares y éste se hará presente tarde o temprano por diferentes razones (Sorenson, 2000), su falta de previsión como es sabido puede llevar a la división familiar y como consecuencia a la desaparición de la organización; y es aquí donde se da la contribución del estilo de liderazgo al éxito de la familia y la empresa, como indica Vilaseca (2002). Tokarczyk, Hansen, Grenn y Down (2007) en su estudio desarrollado sobre la teoría del rol que desempeñan los lazos filiales o fraternos dentro de una empresa familiar señalan que este “recurso intangible” tiene una influencia determinante en las relaciones familiares, y la eficiencia operacional cuando la organización está orientada hacia el mercado ‘familiness’. Por su parte Forcadell, Montero, Ortiz y Sacristán (2001) definen la ‘familiness’ como el conjunto de recursos y capacidades específicos de la empresa familiar que en algún grado permiten la obtención y mantenimiento de sus ventajas competitivas.

La globalización exige actualmente a las empresas mantener altos estándares de calidad para alcanzar y sostener su ventaja competitiva, para ello una herramienta clave es la Administración Estratégica la cual se

define como “El arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permita a una empresa lograr sus objetivos” (Fred, 2003, p 5). Este concepto surge en los años cincuenta, tiene como antecedente la administración neoclásica, y alcanza un gran auge al ser un medio para lograr nuevos y mejores resultados dentro de las organizaciones, sin embargo en la década de los ochenta su popularidad disminuye ya que los modelos aplicados no arrojaron los altos rendimientos esperados, no obstante, en la actualidad ha resurgido con fuerza y es ampliamente aceptado en diversos sectores.

El proceso de administración estratégica comprende cinco etapas: establecimiento de la dirección organizacional, diagnóstico, la formulación de estrategias, su implantación y evaluación de los resultados (Hill y Jones, 2009). Dentro de la dirección organizacional, está como primer componente la declaración de la misión, que debe proporcionar el contexto dentro del cual se elaborarán las estrategias, la declaración de algún estado futuro deseado regularmente conocido como la visión, además de los valores clave que la organización se compromete a respetar y el establecimiento de las principales metas.

La formulación de estrategias tiene como base el establecimiento de la dirección organizacional y el diagnóstico interno y externo y comprende el desarrollo de objetivos a largo plazo y estrategias alternativas que le permitan a la organización tener una ventaja competitiva en el mercado. La implantación exige que se comunique a todo el personal los objetivos anuales trazados, las políticas de la organización y mantener motivado al recurso humano para que acepte estas medidas y reconocer los beneficios que arrojan. El mantener una excelente comunicación genera una sinergia en todas las áreas de la empresa que da como resultado un compromiso tácito de los empleados con los fines de la empresa.

Finalmente, el evaluar una estrategia consiste en comparar los resultados esperados de su aplicación con los realmente alcanzados. Esta medición debe ser objetiva y reconocer los motivos reales que impidieron el logro de los objetivos. Es necesario estar conscientes que éste es un proceso constante y que requiere procesos continuos de supervisión y medición que permitan la aplicación de medidas correctivas.

Para comprender el beneficio de aplicar la administración estratégica es necesario estudiar su naturaleza, conceptos y elementos considerando los siguientes aspectos (Fred, 2003): 1) La integración de la intuición y el análisis como parte del proceso de dirección estratégica, 2) magnitud y adaptación al cambio, 3) aplicación de modelos de planeación, 4) elementos del diseño de estrategias, 5) diseño de objetivos a largo plazo 6) beneficios de la dirección estratégica 7) motivos que obstaculizan la implementación de la dirección estratégica y 8) errores más comunes en su implementación. Sharma, Chrisma y Chua (1997), consideran que el proceso de administración estratégica no es igual para una empresa familiar como para una que no lo es, y esto deberá tomarse en cuenta desde la formulación e implementación hasta la evaluación del conjunto de metas que se diseñe, ya que incluso existen elementos como la percepción individual del líder de lo que es un negocio, la cual es totalmente diferente a la de otro líder de una empresa familiar con características similares. La formulación de estrategias y su contenido también se ven afectadas por la interacción de la familia y el negocio y en ocasiones dejan de ser verdaderas soluciones para convertirse en simples cambios. El diseñar correctamente una estrategia es importante cuando se aproximan procesos como el de sucesión, nuevas divisiones empresariales, diversificaciones o bien su internacionalización.

En lo referente al vínculo de las estrategias de la organización y su contenido social se asume que éstas tienen un contenido ético que rige tanto a las empresas familiares como a las que no lo son y éstas deben permitir una integración armónica de la administración actual y de la siguiente generación al medio social en el que se desarrolla día a día. Dentro del mismo tópico de estrategias administrativas, Filbeck y Smith (1997) desarrollan un estudio evaluando la influencia de la personalidad de los miembros de una empresa familiar y qué tipo y cómo deben ser diseñadas las estrategias que eviten la aparición de conflictos por el enfrentamiento o choque de los diferentes caracteres de los miembros. Para ello aplican el indicador de tipo Myers – Briggs, el cual es un instrumento teórico reconocido para evaluar la personalidad y la interacción de los individuos. En las conclusiones obtenidas, señala que una buena comunicación facilita la

obtención de objetivos y que las diferencias de personalidad causan problemas o son agravados cuando no se comunica en forma eficaz las metas de la organización y de la familia como tal. Así mismo indican que no existen reglas absolutas para solucionar los conflictos por convivencia entre los individuos puesto que su diversidad es incontable, y que también influye en los mismos la forma en que se toman las decisiones por parte del líder de la firma familiar y el grado de tolerancia que tengan los demás miembros a la forma en que se les transmitan las instrucciones y el grado en que éstas se contrapongan a los valores y prioridades de los receptores. Por lo tanto, debe existir un vínculo paralelo entre las prioridades y objetivos individuales de los familiares con los de la organización para que puedan alcanzarse las metas de forma conjunta.

En este orden de ideas, estudios recientes señalan que las estrategias no pueden ser estandarizadas aún en aquellos casos de recuperación por crisis organizacionales, pues ante los cambios en la alta dirección no basta con incluir expertos en administración ajenos a la firma o recortes de personal como soluciones probadas en otro tipo de organizaciones. Cater y Schwab (2008), mediante un estudio de caso argumentan que el desarrollo e implementación de estrategias para las firmas familiares están influenciadas por ocho características propias a saber: fuertes lazos familiares, reemplazo de candidatos a ocupar la alta dirección, orientación interna, sistemas informales de administración, motivos altruistas, integración de administradores profesionales, consenso en la orientación y orientación de metas a largo plazo. Concluyen mediante esta investigación empírica que los elementos antes citados conforman la 'familiness' de las firmas familiares y que estos elementos se hacen presentes en diferentes grados pero son decisivos en los cambios de la alta dirección y la forma en que se toman las decisiones a largo plazo o bien el diseño de estrategias para épocas de crisis y de recuperación.

Shu-hui y Shing-yang (2007), desarrollan un estudio donde se cuestionan quién debe dirigir una empresa familiar, ¿un miembro de la familia? o ¿un administrador profesional? y el impacto de esta decisión en el desempeño de la organización. Ellos tratan de identificar las empresas y las características de las mismas que deban de tener cuando el administrador pertenezca a la familia o por el contrario, aquellas cuyas características sugieran un mejor resultado con la dirección de un administrador profesional, es decir un ejecutivo ajeno a la familia. Para ello analizan el desempeño de ambos tipos de ejecutivos y los resultados muestran que las firmas con bajos requerimientos en habilidades gerenciales y alto potencial de expropiación tienden a seleccionar como CEO a un miembro de la familia lo que se conoce igualmente como nepotismo pues dan preponderancia al vínculo sanguíneo y no a la capacidad del administrador. Por el contrario, cuando la empresa familiar tiene un control pobre y requiere de flujos de efectivo, tienden a seleccionar un CEO que les permita subsanar esas necesidades evaluando primordialmente su experiencia, cultura y capacidad. Shu-hui y Shing-yang (2007), aplicaron un método empírico que contempla como variables el grado de riesgo y desarrollo, tamaño de la firma, capacidad de expansión, flujos de efectivo y la composición accionaria. El estudio se llevó a cabo con una muestra de empresas tailandesas y se observa que ellas prefieren en su mayoría contratar un CEO profesional y que a su vez el análisis de las características profesionales y personales que deba tener sea efectuado por una agencia profesional que realice la elección inicial, esta situación se presenta cuando las mismas empresas reconocen tener una alta necesidad de administración eficiente y requieren mejorar el desempeño general de la misma no arriesgando sus requerimientos de flujo de efectivo experimentando con CEO's familiares.

Al estudiar la problemática empresarial mediante el método de casos, en una investigación desarrollada en nueve empresas de giro heterogéneo Zapata (2004), observó al evaluar los aspectos de gestión financiera, que existe un descuido generalizado de análisis de la información contable, lo que impide un estudio serio de la situación financiera por parte de los diversos interesados, y que se considera un incremento en ventas como medida de sostenibilidad aunque no sean resultados que permanezcan en el mediano y largo plazo para poder señalar que estas empresas son rentables. Ser rentable es uno de los objetivos de cualquier organización lucrativa independientemente de su tamaño, por lo tanto enfrentan problemas que afectan sus resultados de largo plazo sin importar su ubicación geográfica y actividad tal como lo señala Rivera (2007), en el estudio que desarrolló para evaluar los factores que afectan la estructura de capital aplicando el análisis

económico-financiero, encontrando que una alta o baja concentración del endeudamiento y su costo son factores determinantes para la selección del financiamiento lo que repercute en el costo de capital.

En Venezuela Restrepo y Vanegas (2009) evaluaron el perfil financiero mediante una aproximación empírica donde concluyen que la rentabilidad de los activos (ROA) adquiridos mediante financiamiento, en muchas ocasiones es negativa pues se mantienen ociosos. En México, Navarrete y Sansores (2010) parten de la Teoría de las Jerarquías y mediante la aplicación de un modelo econométrico sugieren que la edad de la empresa y su tamaño determinan la política de financiamiento la cual se refleja en la estructura de capital. Zapata (2004) señala que respecto a las actividades de financiación, no existen proyectos ni están documentadas las estrategias que siguen estas organizaciones para su crecimiento, pues lo utilizan para cubrir las necesidades que surgen en el día a día de la operación y que no se mide la capacidad de endeudamiento.

En su mayoría adolecen de la gestión necesaria para convertirse en unidades innovadoras, autosostenibles y en crecimiento, siendo parte de esta problemática la dificultad que enfrentan para obtener financiación que favorezca el desarrollo de estrategias y la generación de recursos (Vargas, 2003). Por su parte Casasola y Cardone (2009) señalan que para el caso de España, la opacidad en la gestión y la elevada concentración de riesgos constituyen dos de los principales problemas a los que tradicionalmente se han enfrentado estas organizaciones a la hora de obtener financiamiento. Echavarría, Morales y Varela, 2007, sostienen que la mayor parte de las empresas familiares no optan por el financiamiento de la banca comercial, aunado a la escasa disponibilidad de créditos, lo que amerita una interrogante: ¿cuáles son las fuentes de financiamiento de estas empresas? A pesar de que las alternativas de financiamiento no son en la mayoría de las veces una opción para las empresas en México (exceptuando el crédito de proveedores), las principales fuentes son: a) El crédito de proveedores, b) Las tarjetas de crédito de las tiendas departamentales, c) La venta o renta de activos obsoletos o no estratégicos, d) Arrendamiento de activos del fabricante y e) Patrocinio, subsidios y apoyos de proveedores o del gobierno.

Las empresas familiares del sector camaronero de altura invierten grandes recursos financieros para la pesca de producto en cantidad y calidad ante el constante avance de sus competidores locales y regionales y deben estar administrativamente preparadas para la competencia globalizada que amenaza con su presencia en el mercado nacional trayendo consigo tecnología de vanguardia en la pesca de diversos productos marítimos y no solo de camarón.

La contribución al PIB del sector pesca al cierre de 2013 es de 1.7%, siendo únicamente mayor a la contribución de los servicios profesionales y técnicos (1.0%) y a los servicios educativos (0.7%); aún cuando su contribución al desarrollo económico, no es la ideal, es un sector básico para el país ya que es generador de empleo directo en los estratos sociales más necesitados, ocupando al 13.6% de la población económicamente activa (PEA) como parte del sector primario, ubicándose por debajo del sector comercio que requiere al 19.7%, el manufacturero que contribuye con el 15.5% según datos de la Encuesta nacional de ocupación y empleo (ENOE) (INEGI, 2014).

La flota campechana está compuesta actualmente por 104 embarcaciones dedicadas a la pesca de camarón de altura, cuyas empresas propietarias enfrentan actualmente los retos que implica la rentabilidad y permanencia en el mercado. Pertenecer al sector camaronero de altura representa el gran compromiso de contribuir a la economía del país y de los estados donde se ubican, al ser parte de las actividades primarias, pero es mayor el compromiso social de ser fuente generadora de empleo directo para los niveles de población con los menores niveles de preparación escolar.

METODOLOGÍA

Esta investigación es de tipo descriptiva porque se mide o recoge información sobre las variables que participan en el problema sujeto a estudio como el liderazgo, la administración estratégica y el diseño de estrategias empresariales. El diseño es no experimental transversal ya que se recolectarán datos en un solo momento en su contexto natural, mediante entrevistas a los socios fundadores; teniendo como propósito el describir variables y analizar su incidencia. El método utilizado para la recolección de información cualitativa es a través de trabajo de campo y la técnica empleada es la entrevista (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

El estudio se desarrolló tomando como población las empresas familiares del sector camaronero de altura de la ciudad de Campeche y que aceptaron participar en el mismo. Se eligió como población las empresas de este sector al considerar dos aspectos: a) generan empleo para individuos que en su mayoría no cuentan con niveles de estudio que les permitan acceder a otras actividades, y b) por su contribución a la economía del estado. Las empresas identificadas con esta especialidad fueron 44, según el directorio de socios del Sistema Producto de Camarón de Alta Mar del Estado de Campeche AC al día 31 de octubre de 2014, como se observa en la Tabla 1.

Tabla 1: Empresas Camaroneras del Sector Pesquero de Altura de la Ciudad de Campeche 2014

Sector	Empresas Personas Físicas	Empresas Personas Morales	Total
Empresas camaroneras de altura	14	30	44

La tabla incluye las empresas asociadas al Sistema Producto de Alta Mar del Estado de Campeche AC., clasificándolas según su forma de constitución legal en personas físicas y morales. Se agrupan en este organismo con el objetivo de gestionar financiamientos ante instituciones públicas y privadas. Fuente: Sistema Producto de Alta Mar del Estado de Campeche AC (2014).

Del universo antes señalado se identificaron y eliminaron 14 de las empresas por estar constituidas bajo el régimen de Personas Físicas con actividad empresarial, y que no estaban constituidas como sociedades mercantiles (personas morales) lo que redujo la población a 30 empresas. Adicionalmente al momento de realizar las entrevistas a las 30 empresas consideradas en la población, se discriminaron aquellas que no cumplen los requisitos para ser consideradas como empresas familiares, y entonces tener plenamente delimitada la población. Esta situación no pudo preverse hasta el momento de realizar la entrevista al director de cada empresa y conocer la integración accionaria y la relación filial y laboral de los socios que la integran. De las 30 empresas familiares identificadas, aceptaron participar 24, lo que representa el 80% del universo inicial.

Se administraron formatos de entrevista semi-estructurada diseñada por Brockhaus (2004), a los 24 propietarios de las empresas para la obtención de información cualitativa, seleccionando aquellos ítems relativos a la administración estratégica y estrategias de financiamiento. Este instrumento se vincula con el objetivo central de la investigación al contribuir a la identificación de estrategias y herramientas de planeación de largo plazo. Los elementos que integran el instrumento se señalan en la Tabla 2.

Tabla 2: Tabla de Especificaciones de la Guía de Entrevista

Variable	Definición Operacional	Reactivos	Proporción
Administración estratégica	Se refiere al proceso de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos	1-5	28%
Diseño de estrategias	Son las acciones formuladas e implementadas en cada una de las áreas de las organizaciones como parte de un plan estratégico	1-8	44%
Estrategias de financiamiento	Es la forma en que las empresas obtienen recursos ajenos para el desarrollo de su operación normal, planes de expansión o diversificación	1-5	28%

Las variables consideradas permiten evaluar el nivel de conocimiento e implementación de administración estratégica, las estrategias implementadas y los esquemas de financiamiento utilizados en la operación. Fuente: Elaboración propia con datos de Brockhaus (2004).

Antes de realizar la entrevista se desarrolló una prueba piloto con el fin de comprobar la correcta comprensión de las preguntas planteadas y evitar desvíos en los objetivos propuestos, así como adaptar a la población de estudio los instrumentos antes citados. Se administró el instrumento al 10% de la población inicialmente contemplada obteniéndose un alfa de Cronbach de .819 por lo que se le consideró confiable. Posteriormente, a la administración del cuestionario se estableció la confiabilidad del mismo al obtener un alfa de Cronbach de .795 parámetros que se considera aceptable (Hernández, Fernández y Baptista, 2006). Se desarrollaron entrevistas de forma personal a los propietarios de las empresas con duración de una hora por cada una. El análisis de la información comprende la construcción de sentido a partir de los datos cualitativos ordenados en categorías mediante un análisis de contenido general, consistente en codificar los datos de los cuestionarios en categorías y sub categorías, definidas operacionalmente y calculando las frecuencias de los fenómenos involucrados en ellas (Goetz y Le Compte, 1988) empleando las frecuencias para preguntas dicotómicas o numéricas y para las variables de cadena la interpretación de acuerdo a cada uno de los elementos de cada categoría (Rodríguez et. al 1999).

RESULTADOS

Para conservar la confidencialidad de la información, se asignó una clave a cada empresa formada por un número del 1 al 24. Las 24 empresas que participaron finalmente en el estudio, todas reportaron ser familiares ya que la propiedad de las acciones estaba en manos de los miembros integrantes de las mismas y que no participaban dentro de algún corporativo, es decir no han celebrado alianzas estratégicas. Respecto a los órganos para la toma de decisiones, ocho empresas (33.4%) reportaron tener consejo de administración y junta directiva, las otras dieciseis informaron solo tener consejo de administración como órgano de gobierno y que únicamente los miembros de la familia formaban parte del mismo. Véase Tabla 3.

Tabla 3: Miembros del Consejo de Administración y de la Junta Directiva

No de Elementos	Consejo de Administración		Junta Directiva	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
3			8	33.4
4	16	66.6		
5	6	25.0		
6	2	8.4		
0			16	66.6
	24	100	24	100

Se observa que todas las empresas señalan contar con un consejo de administración pero solo ocho toman en cuenta la opinión profesional de sus directivos a través de la junta directiva como órgano para la toma de decisiones. Fuente: Elaboración propia

Las empresas participantes reportan que la dueña de la compañía es la primera generación, aunque en el 33.4% participan ya de manera activa la primera y segunda en la administración de las mismas, (Tabla 4).

Tabla 4: Generación Propietaria, Administradora y Con Participación Activa en la Empresa Familiar

No. de Generación	Generación Propietaria		Generación Que Administra		Generación Activa	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Primera	16	66.6%	16	66.6	16	66.6
Segunda						
Ambas	8	33.4	8	33.4	8	33.4
	24	100	24	100	24	100

La tabla permite observar que existen ocho empresas en proceso de transición generacional donde la primera y segunda generación comparten la administración y responsabilidad de la toma de decisiones, lo que amerita una planeación de la sucesión. Fuente: Elaboración propia

Los resultados del cuestionario señalan que todos los entrevistados afirman estar involucrados al 100% en las empresas, desempeñándose como directores generales, y de acuerdo a la frecuencia de respuestas (75%), tener entre 10 y 15 años de experiencia en el sector. Respecto a su estado civil, informaron estar casados, el rango de edad del socio fundador, con la frecuencia más alta fue el establecido entre 55 y 61 años. El 70%

de los propietarios tiene la licenciatura como el nivel más alto de estudios. Con el objetivo de tener una idea más clara de la percepción que tienen los propietarios de las empresas respecto a la administración estratégica como herramienta de planeación y el diseño de estrategias, se desarrolló un análisis cualitativo para evaluar dicha percepción y se asignó un puntaje para obtener un índice de percepción de la administración estratégica. De la sección de preguntas abiertas del instrumento se seleccionaron los comentarios más representativos de entre todas las respuestas, considerándose como “frases testimonio”, como sugieren Besson y Haddadj (2002) desarrollando los siguientes pasos: b) Se obtuvo la suma de la frecuencia de cada una de las frases testimonio, por empresa. c) El puntaje máximo que podía tener cualquier empresa fue de 108 (6 puntos máximo por 18 ítems). d) Se dividió el número obtenido en el inciso “b” entre 108 y el resultado se multiplicó por 100, para obtener un “índice de percepción de la administración estratégica” (IPAE). A mayor IPAE, significa que el propietario tiene un mejor conocimiento de la administración estratégica. Véase Tabla 6.

Identificar la frecuencia de mención de cada frase testimonio en cada una de las 24 empresas participantes. Para ello se asignaron puntajes de acuerdo a los siguientes parámetros, (Tabla 5).

Tabla 5: Escala Asignada a los Rangos Establecidos Para las Frases Testimonio

Rango Porcentual	Rango Sobre 24 Empresas	Escala Cualitativa Asignada Según Frecuencia de Mención	Escala Cuantitativa Tipo Likert
más del 90% de las empresas	23 o más empresas	siempre	6
81% a 90% de las empresas	21 a 22	muy frecuentemente	5
61% a 80% de las empresas	16 a 20	frecuentemente	4
41% a 60% de las empresas	11 a 15	varias veces	3
21% a 40% de las empresas	6 a 10	algunas veces	2
1% a 20% de las empresas	1 a 5	rara vez	1

Se construyeron rangos distribuyendo porcentualmente la población para asignar una escala cuantitativa tipo Likert a la frecuencia de mención de frases en las entrevista sostenida con los socios fundadores. Fuente: Elaboración propia con resultados del instrumento administrado

Los socios fundadores mencionan que llegaron a ser propietarios de las empresas por contar con un capital propio para invertir y tener la iniciativa para ello; teniendo como principal razón para iniciar la empresa el contar con un patrimonio propio para la familia, teniendo como plan primario crecer como empresa pero sin tener un plan estratégico por escrito para lograrlo. Al momento de realizar la entrevista la mayoría de los propietarios se desempeñan como gerentes generales y tienen como forma de organización el tipo vertical. Al cuestionar las fortalezas con las que cuentan estas organizaciones la que tuvo mayor frecuencia de respuestas fue el esforzarse para capturar las mejores especies de camarón ubicando con base a experiencia las zonas donde crece la especie considerada de mayor calidad y dar el mejor mantenimiento posible a las embarcaciones. Respecto a las estrategias diseñadas y que tienen implementadas señalan que administrar los costos es la preferida para fomentar el crecimiento empresarial seguida del adecuado mantenimiento e inversión en equipos, aunque hay quien menciona no tener alguna estrategia.

En cuanto a estrategias para financiar el crecimiento señalan preferir el financiamiento externo vía proveedores o líneas de crédito como el arrendamiento financiero; en este caso igual existe una mención de no tener estrategias para el financiamiento. En este sentido la firmas familiares responden que no hay disponibilidad de capital en la localidad para iniciar un negocio, pues el financiamiento es escaso y los bancos han cerrado o limitado el crédito para este sector; por lo tanto es necesario iniciar con capital propio. Respecto a los conocimientos que tienen los propietarios de las organizaciones sobre la administración estratégica siete, manifiestan no conocerla, seguidos muy de cerca por aquéllos que dicen haber oído sobre ella (2), pero no la aplican y 15 señalan que saben que es una herramienta administrativa útil como medida de control, que sirve para planear el futuro de las empresas mediante el diseño de su misión, visión y objetivos, pero en contrario igual dicen saber que requiere de tiempo y recursos. Como resultado general el 87.5% de los participantes comentaron que no aplican la administración estratégica en grado alguno y sólo tres organizaciones señalan aplicarla aunque no al 100% sin proporcionar algún elemento de verificación.

Se observa que la mayor parte de las empresas dicen no conocer o que no existen organismos que brinden asesoría empresarial; seguidos de los que reconocen la existencia de individuos o grupos en la comunidad que pueden ayudarles a evaluar sus ideas empresariales pero manifiestan que no dan un servicio adecuado pues argumentan falta de información oportuna y procesos complejos.

Tabla 6: Índice de Percepción de la Administración Estratégica (IPAE)

Ítem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
p1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
p3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3
p4	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2
p11	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
p22	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
p23	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	5	5
p24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
p25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
p26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
p27	2	4	4	4	2	4	4	2	2	4	4	2
p28	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
p29	1	1	4	1	1	1	4	4	4	1	4	4
p30	4	2	2	2	3	3	2	3	1	2	3	3
p31	1	3	1	3	2	2	3	3	3	3	3	2
p32	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3
p33	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
p34	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3
p35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Puntaje	54	56	56	52	50	55	58	52	50	50	60	57
Puntaje Máximo	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108
IPAE (%)	50.0	51.9	51.9	48.1	46.3	50.9	53.7	48.1	46.3	46.3	55.6	52.8
Ítem	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
p1	3	3	3	1	3	1	3	3	3	3	3	1
p3	3	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1
p4	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2
p11	6	6	6	6	6	6	6	6	6	1	6	1
p22	4	4	1	4	1	1	1	1	4	4	4	1
p23	5	5	5	5	5	5	1	5	1	5	5	5
p24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
p25	5	5	5	5	1	1	5	5	5	1	5	1
p26	4	4	4	4	1	1	4	1	1	1	4	1
p27	4	4	4	4	4	1	1	2	2	1	4	4
p28	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1
p29	4	1	4	4	4	1	4	4	4	1	4	1
p30	1	3	3	3	1	1	3	2	3	1	2	2
p31	2	2	2	3	2	1	1	1	2	2	1	3
p32	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2
p33	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
p34	3	3	3	3	2	1	2	2	2	3	3	3
p35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Puntaje	56	56	52	56	42	33	48	47	48	35	54	36
Puntaje Máximo	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108
IPAE (%)	51.9	51.9	48.1	57.9	38.9	30.6	44.4	43.5	44.4	32.4	50.0	33.3

IPAE= Índice de percepción de la administración estratégica = Puntaje / Puntaje máximo x 100. Un valor mayor señala que el socio entrevistado tiene un mejor conocimiento de la administración estratégica como herramienta de planeación. Fuente: Elaboración propia con resultados del instrumento administrado.

CONCLUSIONES

Al analizar la información obtenida de la aplicación del instrumento a los socios fundadores de las firmas familiares, y su comparación con los resultados obtenidos por diversos investigadores considerados en el marco teórico de este estudio, se encontró que existen empresas de este sector productivo que son jurídicamente personas morales pues están constituidas como una sociedad mercantil, pero no fomentan la toma de decisiones mediante un consejo directivo.

Se encontró que a pesar de que el 70% de los socios fundadores han alcanzado una licenciatura como nivel máximo de estudios, donde predomina la profesión de Contador, no aplican la administración estratégica en sus empresas, lo que puede originarse de los costos y la inversión en tiempo que implica su implementación. De acuerdo al grado de estudios manifestado no se esperaba que la percepción respecto a la administración estratégica como ventaja competitiva sea prácticamente nulo y no se pudieran realizar comparaciones con aquellas empresas que si la tuvieran implantada como lo refieren Fred (2003) y Sharma et al.(1997), y que las estrategias que aplican para fomentar el crecimiento empresarial (Zapata, 2007), y el financiamiento de las mismas, no siguen una metodología previamente diseñada y probada con base en los resultados financieros (Rivera, 2007). Están agrupados en una asociación, sin embargo ésta no realiza la gestión conjunta de asesoría financiera o solicitudes conjuntas de esquemas financiamiento (Vargas, 2003).

Tienen una escasa identificación de fortalezas de sus propias organizaciones, por lo tanto no existe un proceso de formulación, implementación y evaluación de estrategias para el logro de metas y objetivos tal como lo señalan Sharma et al. (1997) y Cater y Schwab (2008). En contrario consideran que uno de sus mayores logros empresariales es permanecer en el sector sin definir las condiciones de su permanencia, la cual puede irse debilitando dadas las condiciones económicas actuales.

Con los resultados obtenidos se pudieron identificar las principales características de la población de estudio respecto al diseño de estrategias de financiamiento y el conocimiento de la administración estratégica concluyéndose que:

- a) Las empresas del estudio, no cuentan con un plan de negocios escrito, o estar desarrollándolo actualmente, por lo que no cuentan con metas, objetivos y valores definidos, así como tampoco han diseñado su misión y visión, como parte de un proyecto de administración estratégica, lo que permite señalar que su planeación se circunscribe solo al corto plazo.
- b) No han elaborado algún estudio que les permita un conocimiento real de sus debilidades y fortalezas, para aprovechar las oportunidades del sector o evitar las amenazas de los competidores y del mercado en conjunto.
- c) Permanecen en el sector, pero no manifiestan tener un plan metodológicamente desarrollado y por escrito, con estrategias para incrementar su presencia o penetrar nuevos mercados.
- d) Las estrategias para fomentar el crecimiento empresarial y financiar las actividades de la organización son pocas, careciendo de una metodología de investigación de mercados que les permitan evaluar los costos financieros de la fuente de financiamiento elegida para sus proyectos de inversión.

Es recomendable que las organizaciones participantes realicen un verdadero análisis interno de la forma en que están financiando su capital de trabajo e infraestructura, pues los costos que deben pagar por el uso de capital externo es alto dadas las condiciones económicas del mercado.

La población estudiada es pequeña y tiene como limitante el poco interés en desarrollar estudios sectoriales con enfoque administrativo o financiero, por lo tanto, el acceso a la información se restringe por la rivalidad entre competidores, sin estrategias efectivas para la gestión de financiamiento y planeación de largo plazo

para su permanencia en el sector. Por lo anterior futuras líneas de investigación en otras entidades del país como Tamaulipas en el Golfo de México, o las ubicadas en el Pacífico, podrían generar diferencias o similitudes que permitan generalizar los resultados y una aproximación a los factores cualitativos que afectan la operación de una actividad económica importante para México.

REFERENCIAS

Besson D. y Haddadj S. (2003). Dysfunctions in owner- manager succession process in family firms and how a SEAM intervener-researcher can address them. *Journal of Organizational Change Management*. 16, 1 pp. 83-89.

Brockhaus R. (2004). Family businnes succession: suggestions for future research. *Family Business Review*. 12, 2. pp165-177.

Cámara Mexicana de la Industria Pesquera y Acuícola (2012). *Estadísticas*. Recuperado el 9 de enero de 2012 de: www.canaipesca.org.mx

Casasola M. y Cardone C.(2009). Too important to fall: ¿favorecen las relaciones bancarias la situación crediticia de las pymes españolas? *Universia Business Review*. 24 pp.12-29.

Cater J. y Schwab A. (2008). Turnaround strategies in stablished small family firms. *Family Business Review*. 21,1 pp. 31- 50

Echavarría A., Morales J, y Varela L. (2007). Alternativas de financiamiento para las pequeñas Medianas Empresas Mexicanas. *Informe del Observatorio de la Economía Latinoamericana N° 80*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2007/aes.htm>

Fred R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Prentice Hall.

Filberck G. y Smith L. (1997). Team building and conflict management: strategies for family businesses. *Family Business Review*. 10,4 pp. 339 – 352

Forcadell F., Montero A., Ortiz M. y Sacristán M. (2001) *La familiness de la empresa familiar: una aproximación a su contenido*. XIII Congreso Nacional ACEDE. Universidad Rey Juan Carlos Madrid.

Goetz, J.P. y LeCompte, M.D. (1988). *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*. Madrid, España, Ediciones Morata, S.A.

Gudmundson, Hartman y Tower (1999). Strategic orientation: differences between family and nonfamily firms. *Family Business Review*. 12, 1. pp. 27-39.

Hall A. y Nordqvist M. (2008). Professional management in family businesses: toward an extended understanding. *Family Business Review*. 21, 1 pp. 51-69

Hernández L. (2007). Competencias esenciales y pymes familiars: un modelo para el éxito empresarial. *Revista de Ciencias Sociales* 12, 2 pp.249-263

Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

Herrera J., Larrán M., Sánchez G. y Suárez A. (2007). Análisis empírico de las diferencias de eficiencia entre las empresas familiares y las no familiares. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 13,1 pp. 103-116

Hill Ch. y Jones G. (2009). *Administración estratégica*. México: Mc Graw Hill.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2014). *Información económica*. Recuperado el 10 de enero de 2014. www.inegi.gob.mx

Lee M. y Rogoff E. (1996). Research note: comparison of small businesses with family participation versus small businesses without family participation: an investigation of differences in goals, attitudes, and family/business conflict. *Family Business Review*. 9, 4 pp. 423-437.

Longenecker J., Moore C. y Petty W. (2001). *Administración de pequeñas empresas*. México: Thomson Learning.

Navarrete E. y Sansores E. (2010). La estructura de capital de las micro, pequeñas y medianas empresas en Quintana Roo. *Investigación y Ciencia*. 49 pp. 48-53.

Poza E. (2005). *Empresas familiares*. México: Thomson.

Restrepo J. y Vanegas J. (2009). Análisis del perfil financiero de las pymes del valle del Aburra y su acceso al crédito: una aproximación empírica. *Revista Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*. 3 pp. 43-54.

Rivera J. (2007). Estructura financiera y factores determinantes de la estructura de capital de la pymes del sector confecciones del Valle del Cauca en el periodo 2000-2004. *Cuadernos de Administración*. 20,034 pp. 191-219.

Rodríguez G., Gil J. y García E. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Aljibe 2ª edición.

Romero L. (2006). Competitividad y productividad en empresas familiares pymes. *Escuela de Administración de Negocios*. 57 pp.131-141

Sharma P., Chrisman J. y Chua J. (1997). Strategic management of the family business: past research and future challenges. *Family Business Review*. 10, 1. pp. 1-35.

Shu-hui L. y Shing-yang H. (2007). A family member or professional management? The choice of a CEO and its impact on performance. *Journal Compilation Blackwell Publishing Ltd*. 15, 6. pp. 1348-1362

Sorenson R. (1999). Conflict management strategies used by succesful family business. *Family Business Review*. 12, 4. pp. 325-339.

Tokarczyk J., Hansen E., Grenn M. y Down Jon (2007). A resource-based view and market orientation theory examination of the role of “familiness” in family business success. *Family Business Review*, 20, 1. pp. 17-31.

Vallejo M. (2008). Is the culture of family firms really different? A value-based model for its survival through generations. *Journal of Business Ethics*, 81. pp. 261-279

Vargas H. (2003). Consideraciones prácticas para la gestión de capital de trabajo en las pymes innovadoras. *Revista Escuela Administración de Negocios*, 47, pp. 98-109

Vilaseca A. (2002). The shareholder role in the family business: conflict of interests and objectives between nonemployed shareholders and top management team. *Family Business Review*. 15,4. pp 299-320.

Zapata E. (2004). Las pymes y su problemática empresarial, análisis de caso. *Revista Escuela de Administración de negocios*. 52 pp.119-135.

BIOGRAFIA

Román Alberto Quijano García es Doctor en Gestión Estratégica y Políticas de Desarrollo por la Universidad del Mayab. Profesor investigador de tiempo completo adscrito al área de Finanzas. Se puede contactar en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Campeche Av. Agustín Melgar S/N Col. Buenavista CP. 24039 Campeche, Campeche. Correo electrónico: rq6715@hotmail.com

Luis Alfredo Arguelles Ma es Doctor en Gestión Estratégica y Políticas de Desarrollo por la Universidad del Mayab. Profesor investigador de tiempo completo adscrito al área de Costos. Se puede contactar en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Campeche Av. Agustín Melgar S/N Col. Buenavista CP. 24039 Campeche, Campeche. Correo electrónico: luisarguellesmaa@hotmail.com

Deneb Elí Magaña Medina es Doctora en Administración por la Universidad del Mayab. Profesora investigadora de tiempo completo adscrita al área de Comportamiento organizacional. Se puede contactar en la División Académica de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco Av. Universidad S/N Zona de la Cultura Magisterial, Villahermosa, Tabasco Correo electrónico: deneb_72@yahoo.com

Fidel Ramón Alcocer Martínez es Maestro en Alta Dirección por la Universidad del Mayab. Profesor investigadora de tiempo completo adscrito al área de Finanzas. Se puede contactar en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Campeche Av. Agustín melgar S/N Col. Buenavista CP. 24039 Campeche, Campeche Correo electrónico: falcocer@hotmail.com