

ANALISIS DE LA SITUACION FINANCIERA Y LA APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE PLANEACION EN CONSTRUCTORAS FAMILIARES DE CAMPECHE, MEXICO

Román Alberto Quijano García, Universidad Autónoma de Campeche
Deneb Elí Magaña Medina, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
Luis Alfredo Argüelles Ma, Universidad Autónoma de Campeche

RESUMEN

Actualmente en la ciudad de Campeche, México se genera un desarrollo económico que exige a sus empresas familiares formular planes estratégicos independientemente del sector al que pertenezcan para concretar sus objetivos a largo plazo e integrarse a un mundo empresarial en constante evolución. Este estudio es de tipo descriptivo porque se mide o recoge información sobre las variables que participan en el problema sujeto a estudio como nivel de conocimiento de la administración estratégica, y sus posibles ventajas; así como los indicadores que integran la posición financiera; el diseño es no experimental transversal ya que se recolectaron datos en un solo momento en su contexto natural, mediante entrevistas a los socios fundadores. El objetivo fundamental de esta investigación es evaluar la percepción del socio fundador respecto a la administración estratégica y su incidencia en la posición financiera de las organizaciones; los resultados señalan el escaso conocimiento de los administradores respecto a la misma como herramienta para el diseño de estrategias de posicionamiento y permanencia en el mercado, lo que se refleja en la situación financiera de las empresas, pues aquellas que han destacado lo han logrado gracias al empirismo y la capacidad individual del socio fundador.

PALABRAS CLAVE: Administración Estratégica, Análisis Financiero, Planeación

ANALYSIS OF THE FINANCIAL SITUATION AND THE APLICATION OF PLANNING TOOLS IN FAMILY BUILDING COMPANIES OF CAMPECHE, MEXICO

ABSTRACT

Nowadays in Campeche City, Mexico it is generated an economic development that requires to its familiar businesses to formulate strategic plans independently from the sector they belong to realize their long-term objectives, and integrate to a business world in constant evolution. This study is descriptive-type because it measures or recollect information about the variables involved in the studied problem as the level of knowledge of strategic management, and its possible advantages, as well as the indicators that integrate the financial position; the design is non-experimental transversal because the data was collected in one single moment in its natural context, through interviews with the founders. The main objective of this study is to evaluate the perception of the founder partner about strategic management, and its incidence on the financial position of the businesses; the results show little knowledge from the managers about it as a tool for designing of positioning strategies, and permanence in the market, that is showed in the financial position of the businesses, the ones that have been highlighted were due to empiricism, and individual capacity of the founder partner.

JEL: M15

KEYWORDS: Strategic Management, Financial Analysis, Planning

INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares desempeñan las actividades propias de cualquier organización y están permanentemente influenciadas por fuerzas positivas y negativas que por consecuencia condicionan o afectan su rendimiento. Estas empresas emergen de la iniciativa del socio fundador y conforme la empresa crece y la familia también, se va complicando su rumbo, su establecimiento y su permanencia (Chua, Chrisman y Chang , 2004). Desafortunadamente, estas empresas presentan problemas de índole particular: muchas veces son administrados más por la intuición y la experiencia que con procedimientos básicos de Administración y planeación (Kuhlman, 1997). Por un lado la empresa familiar es un campo de unión donde armonizan las preferencias de los integrantes, se reconoce a una autoridad y la confianza ha de ser mutua; en contrasentido puede ser un marco de desunión familiar, ya que una sola persona impone su voluntad, los intereses personales frenan el objetivo principal de la empresa, los enfrentamientos familiares se canalizan al ámbito profesional pudiendo generarse un desorden destructivo con resistencia al cambio (Álvarez, 2002).

Planteamiento del Problema

En el sector construcción, al igual que en muchos otros, participan empresas familiares que manejan grandes cantidades de recursos económicos, humanos y tecnológicos sin embargo nacen, se desarrollan y desaparecen junto con la energía productiva del socio fundador y no logran, en la mayoría de las ocasiones, alcanzar sus objetivos inicialmente diseñados para el largo plazo (Horcasitas, 2001). La industria de la construcción es considerada prioritaria para la economía de los países, y su permanencia y desarrollo es primordial para los gobiernos ya que a través de esta actividad se provee de ingresos a la población económica más vulnerable mediante la generación de empleos. En el caso del estado de Campeche (a la cual pertenece la población objeto de estudio), se ocupó a 9,247 personas al mes de mayo de 2008 según la información emitida por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática [INEGI] (2009) que aunque forman parte de la población económicamente activa no cuentan con estudios suficientes para poder desempeñarse en otras actividades, lo que justifica la permanencia y crecimiento del sector para la estabilidad social de la entidad. De acuerdo a la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción [CMIC] (2008) delegación Campeche a la fecha no se ha desarrollado algún estudio que provea información respecto a la forma en que las empresas constructoras de la localidad se administran, qué objetivos se han propuesto, cómo los han alcanzado y qué herramientas aplicaron para ello.

Preguntas de Investigación

El planteamiento central de esta propuesta de investigación se concentra en las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Cuál es la percepción y nivel de conocimientos de los socios fundadores de las constructoras familiares de la ciudad de Campeche respecto a la administración estratégica?
- 2.- ¿Cuál es la posición financiera de las constructoras familiares de la ciudad de Campeche?
- 3.- ¿Cómo incide la administración estratégica en la posición financiera de las constructoras familiares de la ciudad de Campeche?

Objetivos de la Investigación

Todo líder de empresa familiar desea crear su empresa, verla crecer, desarrollarse en forma sostenida, permanecer en el mercado y, lo más importante, alcanzar su trascendencia generacional. El presente estudio pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- a. Evaluar la percepción y nivel de conocimientos de los socios fundadores de las constructoras familiares de la ciudad de Campeche respecto a la administración estratégica.
- b. Determinar la posición financiera de las constructoras familiares de la ciudad de Campeche.
- c. Identificar cómo incide la administración estratégica en la posición financiera de las constructoras familiares de la ciudad de Campeche.

La presente investigación está organizada como a continuación se presenta. En la sección de revisión de literatura se presenta una revisión comprensiva de la empresa familiar en México, el sector de la construcción y administración estratégica. Posteriormente, en la sección de metodología se presenta el tipo de instrumento utilizado, muestra y periodo utilizados. Seguidamente se presentan los resultados de la investigación. Finalmente, se presentan las conclusiones y las futuras líneas de investigación.

REVISION DE LITERATURA

En el presente estudio se analizará el concepto de administración estratégica y los elementos que influyen para su implementación o rechazo y la situación económica del sector construcción como parte de la problemática actual para que las constructoras familiares alcancen sus objetivos de largo plazo.

Empresas Familiares

Tanto en México como en otros países, las empresas familiares son fuente de empleo y contribuyen al Producto Interno Bruto (Shaker y Astrachan, 1995; Labbe, 1994; Morgan 1994, citados por Álvarez, 2002). Estas empresas desempeñan un papel fundamental para la economía mexicana y en su mayoría no concretan su transición de empresas de control familiar a organizaciones corporativas modernas. Martínez y Dorf (1998) y Camp (1989), citados por Álvarez (2002) identificaron que el control de los grupos industriales más importantes en México ha permanecido en las manos de núcleos familiares con un alto grado de poder e influencia en la economía nacional. Sin embargo presentan características particulares que las han hecho sujeto de estudio en aspectos tales como: su origen (Chua, Chrisman y Chang 2004), la forma en que integran y transmiten el conocimiento empresarial adquirido (Chirico y Salvato, 2008), el estilo de liderazgo del socio fundador y la manera de transmitirlo (Longenecker, Moore y Petty, 2001) y las estrategias utilizadas para impulsar su desarrollo (Craig y Moores, 2006; Lee 2006).

Importancia del Sector Construcción en la Población de Estudio

Las empresas familiares están presentes en todas las actividades económicas como es el caso del sector construcción, que es de los más complejos y uno de los principales indicadores de la economía mexicana. Este sector aún cuando es un indicador de la economía nacional, no contribuye de manera sustancial al PIB del país pues al cierre del ejercicio 2008 su aportación fue de 7.0%, menor comparado con la aportación de otros sectores como el manufacturero (18.6%), o el comercial (14.9%) que también integran la planta productiva (INEGI, 2009). Una de las causas es que la planta productiva no presenta incrementos en productividad, calidad y competitividad internacional ya que las empresas no tienen proyectos de expansión ni de diversificación, esto se aprecia mediante el Indicador global de la actividad económica que presenta altibajos en los últimos ocho años con tendencia a decrecer (Tabla 1).

Tabla 1: Indicador Global de la Actividad Económica en México (2000-2008).

Concepto	Información anual								
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
PRODUCCIÓN									
Indicador global de la Actividad económica (IGAE)									
variación real anual, %	6.6	-0.2	0.8	1.4	4.2	2.9	4.8	3.0	-2.4
Último mes	2.8	-2.0	3.0	4.3	4.4	2.4	3.3	-0.1	-3.8
PIB (variación real anual, %)	6.6	-0.2	0.8	1.4	4.2	3.0	4.8	3.3	1.3
Sector agropecuario (variación real anual, %)	0.6	3.5	0.1	3.1	3.5	-1.5	4.8	-8.9	15.8
Sector industrial (variación real anual, %)	6.1	-3.5	-0.1	-0.2	4.2	1.6	5.0	3.1	-5.9
Construcción (variación real anual, %)	4.2	-5.7	2.1	3.3	6.1	3.3	6.9	0.8	-7.1
Manufacturas (variación real anual, %)	6.9	-3.8	-0.7	-1.3	4.0	1.2	4.7	3.7	-6.6
Sector servicios (variación real anual, %)	7.3	1.2	1.6	2.1	4.4	4.2	4.9	4.9	-1.8
Consumo privado (variación real anual, %)	8.2	2.5	1.6	2.2	4.1	5.4	5.0	4.2	-1.1
Inversión (variación real anual, %)	11.4	-5.6	-0.6	0.4	7.5	7.6	10.0	10.6	5.3
Tasa de desocupación abierta nacional (%)									
Último mes	1.9	2.6	2.3	2.9	3.5	2.8	3.47	3.46	4.7
Promedio en el año	2.2	2.8	3.0	3.4	3.9	3.6	3.59	3.4	4.3

Esta tabla incluye los factores determinantes del índice global de la actividad económica según sector económico. Fuente: BANAMEX (2009) con datos de INEGI, SHCP y BANXICO.

Aún cuando su contribución al desarrollo económico, no es la ideal, es un sector básico para el país ya que es uno de los mayores generadores de empleo directo en los estratos sociales más necesitados, ocupando al 8.1% de la población económicamente activa (PEA) al cierre de 2008 ubicándose por debajo del sector comercio que empleó al 19.7%, el manufacturero que contribuye con el 15.5% y el sector primario que ocupa al 13.6% según datos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) elaborada por el INEGI (2009).

Cabe destacar que la mayor parte de los recursos de este sector provienen de las partidas que el gobierno destina del presupuesto anual de egresos para obras de beneficio social; y ha destinado recursos para apoyar el desarrollo de este sector a través de los programas Cadenas Productivas y Financiamiento a Obra Pública vía NAFIN, o el programa Crediconstructor con la participación de la Secretaría de Economía, el Consejo Mexicano de Uniones de Crédito y el Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial, quienes diseñaron un plan piloto de crédito en cuenta corriente o avío para eventualidades de tesorería destinado a la pequeña y mediana empresa constructora (Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, 2008). La industria de la construcción ha experimentado cambios estructurales junto con la decisión del gobierno de firmar el Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos y Canadá, lo que impuso nuevos retos y oportunidades a las que se debería ir adecuando de una manera gradual pero constante, hasta llegar a niveles de competitividad internacionales basándose en las siguientes premisas:

- 1.- La capitalización de las empresas del sector.
- 2.- Homologación fiscal.
- 3.- Reducción de la brecha tecnológica con respecto a otros países.

Las fortalezas del sector en términos de competitividad son su conocimiento del sector público y sus prácticas administrativas, experiencia en el mercado laboral, trato con sindicatos y sus relaciones con proveedores de materiales e insumos. Sus debilidades estructurales que sólo se resuelven a mediano y largo plazo son: Alto costo del financiamiento y sus restricciones, carga fiscal, tecnología obsoleta, falta de materiales estandarizados y a gran escala, lo que se refleja en los bajos niveles de productividad alcanzados por esta industria. El gobierno federal actual, ha diseñado el Programa Nacional de Infraestructura 2007-2012 que establece los objetivos, estrategias, metas y acciones para aumentar la cobertura, calidad y competitividad de la infraestructura del país. Este programa se deriva del Plan

Nacional de Desarrollo y es un elemento fundamental para elevar el crecimiento, generar más y mejores empleos y alcanzar el desarrollo humano sustentable (Secretaría de la Presidencia de la República del Gobierno de México, 2007).

Se pretende una inversión estimada consolidada durante los 6 años de 2,532 mil millones de pesos con un promedio de 422 mil millones de pesos anualmente y considera los sectores de comunicaciones, transportes, agua y energía. Según el Plan Nacional de Infraestructura una de sus metas es que para el año 2030, México se ubique en el 20% de los países mejor evaluados de acuerdo con el índice de competitividad que elabora el Foro Económico Mundial. En el caso del Estado de Campeche, el Plan Estatal de Desarrollo 2003-2009 representa los criterios técnicos y los propósitos institucionales del gobierno estatal y sostiene haber sido formulado con la participación de las instituciones públicas y de la sociedad civil (Gobierno del Estado de Campeche, 2004). Acelerar, ir al paso o frenar son los retos a que se enfrenta la política económica no existen recetas mágicas que permitan mantener el crecimiento de una economía sin que se tengan que aplicar ajustes a la misma, ya que el país no es un ente independiente e individual y la misma globalización y sus efectos internacionales lo afectan o benefician de manera simultánea como a todos los países (Parkin, 2000), con este nuevo gobierno, se planteó un paquete económico para el año 2007 de 2 billones 234,374 millones de pesos, y para 2008 2 billones 569,450 millones de pesos. Se prevé que los próximos años sean austeros, se tiene un grave problema estructural de falta de fondos públicos (los ingresos tributarios del gobierno representan el 10% del PIB) sin que se vaticine la multicitada Reforma estructural y con deficiencias en el pago y gestión de impuestos y por supuesto de administración eficiente y honesta de los recursos. Sin embargo, se ha anunciado por parte del gobierno federal, que se impulsará la construcción de infraestructura mediante Proyectos de Prestación de Servicios, que es una modalidad donde el sector público asume el pago de cuotas y destina una renta del presupuesto en función del número de usuarios atendidos, lo que garantizaría a los inversionistas privados un flujo permanente de ingresos.

Administración Estratégica

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). 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.

Ariza; Molina y Ramírez (2006) afirman que por tradición se ha identificado a la empresa familiar enfocada en dos dimensiones: el grado de propiedad y la participación de los miembros de la familia en la gestión de la empresa. Sin embargo, se ha comenzado a considerar otros aspectos en su administración, como la intención de transmitir el negocio a la siguiente generación o la influencia de la visión de la familia en la dirección estratégica. 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. 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. 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, 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 Sorenson (2000) mediante un estudio desarrollado con 59 empresas familiares pequeñas del estado de Texas, obteniendo resultados significativos respecto a la participación del líder en las costumbres familiares y los niveles de satisfacción de los miembros de la empresa, con sus personalidades tan distintas entre si a saber:

autocríticos, participativos, expertos, pero todos con el objetivo común de integrar armónicamente a la empresa y familia. Pero no sólo la personalidad del líder influye en la vida diaria de las organizaciones, pues no es el único que legalmente tiene derecho a decidir, pues existen más socios que tienen aportaciones de capital en la empresa, que no trabajan en ella pero que tienen un derecho de voto que les permite decidir el futuro de la organización, tal como lo estudió Vilaseca (2002) basándose en la teoría de Agencia, examinó los elementos que influyen en el conflicto de intereses y objetivos entre los accionistas que no laboran en la empresa familiar y aquellos que conforman el equipo de alta dirección de la misma.

Analizó los resultados obtenidos en encuestas aplicadas a 156 accionistas de 10 empresas españolas familiares, combinando información tanto cualitativa como cuantitativa y encontró que el grado de compromiso de la empresa familiar está negativamente correlacionado con el número de miembros de la familia que ocupan puestos directivos y que la relación que resalta de forma positiva es la que existe entre los socios no directivos con la empresa respecto al compromiso de elevar su nivel de crecimiento. Igualmente señala, como otros autores, que los resultados de los mecanismos y procesos implementados dependen de la atención que la empresa ponga en los tres subsistemas de la organización: propiedad, familia y empresa. 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. Ambos grupos de investigadores sostienen que este tipo de recursos permiten identificar con qué elementos cuenta la empresa familiar y a su vez desde la perspectiva del proceso, cómo se mejoran o destruyen los mismos con el paso del tiempo.

Por lo tanto, existe un cierto acuerdo en que los recursos más relevantes para obtener y mantener la ventaja competitiva son los intangibles y esto depende de un conjunto de orientaciones o enfoques como pueden ser: 1) enfoque basado en el conocimiento, 2) enfoque de los recursos, 3) orientación al mercado y 4) orientación al cliente. Las orientaciones antes descritas confluyen finalmente en una combinación de dos elementos que son: el conocimiento y la cultura, entendiéndose que esta última es el reflejo de la toma de decisiones y experiencias adquiridas en el devenir del tiempo y el cotidiano quehacer empresarial de la organización. En consecuencia, el conocimiento, recursos intangibles o ‘familiness’ es un factor decisivo en el proceso del diseño e implementación de la administración estratégica.

METODOLOGÍA

El diseño de esta investigación busca identificar la percepción que tienen los socios fundadores de las constructoras familiares de la ciudad de Campeche, respecto a la administración estratégica, y su incidencia en la posición financiera de las mismas. Este estudio es de tipo descriptivo porque se mide o recoge información sobre las variables que participan en el problema sujeto a estudio como nivel de conocimiento de la administración estratégica, y los indicadores para la determinación de la posición financiera; el diseño es no experimental transversal ya que se recolectaron datos en un solo momento en su contexto natural, mediante entrevistas a los socios fundadores. El método utilizado para la recolección de información cuantitativa y cualitativa es a través de trabajo de campo y la técnica empleada es la entrevista. (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

Sujetos en el Estudio

El estudio se desarrolló tomando como población las constructoras familiares de la ciudad de Campeche con especialidad en la construcción de vías terrestres y que aceptaron participar. 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 al desarrollo económico, al construir vías de comunicación que facilitan el traslado de la población y la comercialización de los bienes y servicios producidos por la empresas ubicadas en la región. Las empresas inscritas con esta especialidad fueron 60, según los dos primeros sectores de los tres que manifiestan como campos de actuación en el directorio de socios de la Delegación Campeche de la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción actualizado al día 6 de mayo de 2008.

Del universo antes señalado se identificaron y eliminaron 20 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 40 empresas, adicionalmente al momento de realizar las entrevistas a las 40 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. De las 40 constructoras familiares identificadas, aceptaron participar 31, sin embargo al administrar el instrumento se observó que dos de ellas no reunían uno de los dos requisitos mínimos para ser consideradas como empresas familiares a saber: la tenencia accionaria y la participación de por lo menos dos de los miembros de la familia en su administración y funcionamiento (Longenecker et al, 2001). Lo anterior delimitó el número de participantes a 29 firmas familiares lo que representa el 72.5% del universo inicial.

Delimitaciones

El acceso a la información se restringe por la rivalidad entre competidores en un mercado muy cerrado donde ganar la ejecución de una obra pública o privada depende en gran medida del celo con que se guardan las propuestas técnicas, financieras y legales que hacen las constructoras a sus clientes ya sean empresas privadas u organismos del gobierno, por lo tanto la información financiera que proporcionaron los participantes fue al cierre del ejercicio 2008 porque los empresarios consideraron que su difusión no impactaría los fallos de futuras licitaciones públicas. Las empresas sujetos de estudio son constructoras familiares pequeñas, especializadas en obra pública de vías terrestres públicas y privadas, establecidas en la ciudad de Campeche, las cuales contribuyen en lo económico, al desarrollar en la región obras de infraestructura, 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.

Instrumento

La información de tipo cualitativa y cuantitativa se obtuvo mediante la administración de una entrevista semi-estructurada a los 29 propietarios de las empresas familiares desarrollada por Brockhaus (2004), dividido en dos dimensiones: indicadores financieros (21 reactivos) y administración estratégica (15 reactivos) (Tabla 2).

Tabla 2: Tabla de Especificaciones de la Guía de Entrevista

Dimensión	Definición Operacional	Reactivos	Proporción
Indicadores financieros	Son parámetros numéricos que permiten analizar la posición financiera de una entidad a una fecha determinada.	1 – 21	58%
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.	22 – 36	42%

Definición operacional por dimensiones de la entrevista semi-estructurada aplicada a los socios fundadores. Fuente: Elaboración propia con datos de Brockhaus (2004).

Confiabilidad del Instrumento

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 .789 Posteriormente, al desarrollo de las entrevistas se estableció la confiabilidad al obtener un alfa de Cronbach de .775 parámetro que se considera aceptable (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

Procedimiento para Análisis de Datos

La construcción de sentido a partir de los datos cualitativos se estructuró en categorías que reflejen una visión total de la situación, conocido como análisis taxonómico (Spradley, 1979, 1980 citado por Bonilla y Rodríguez (1997), siguiendo esta pauta, se realizó un análisis de contenido general, consistente en codificar los datos de los cuestionarios en categorías y subcategorías, 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. Se procedió a realizar el análisis de contenido en las respuestas de las entrevista para identificar la frecuencia de ideas y las palabras clave que expresen lo mismo convirtiéndose entonces en “frases testimonio” (Rodríguez, Gil y García, 1999).

RESULTADOS

Por motivo de confidencialidad, se asignó una clave numérica a cada una de las empresas, formada por un número del 1 al 40. La información obtenida es cuantitativa y cualitativa y tiene como objetivo mostrar los resultados de la aplicación de la entrevista semi estructurada. 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 (25.8%), tener entre 5 y 10 años de experiencia en el sector antes de constituir la constructora; se detectó que la más antigua se constituyó en 1982 y la más reciente entre las que participaron el estudio se creó en el año 2004. Respecto a su estado civil, informaron estar casados, y sólo un propietario manifestó pertenecer al género femenino. El rango de edad del socio fundador, con la frecuencia más alta fue el establecido entre 47 y 55 años, con un porcentaje del 38.7%. El 90.3% de los propietarios tiene la licenciatura como el nivel más alto de estudios.

Al analizar los indicadores financieros, se observó que la mayoría de los informantes reportan haber constituido más de una empresa tal como se observa en la Tabla 3, lo que indica su experiencia empresarial.

Tabla 3: Empresas Constituidas por los Propietarios de las Constructoras Familiares

Rango Empresas	Frecuencia	%
una empresa	11	37.9
de 2 a 4 empresas	14	48.3
de 5 a 7 empresas	1	3.5
de 8 a 10 empresas	3	10.3

Empresas constituidas por los socios fundadores como parámetro de experiencia empresarial. Fuente: Elaboración propia

Igualmente informaron que las constructoras familiares sujeto de estudio tienen un promedio de volumen de obra que oscila entre 3 a 5 obras anuales según la mayor frecuencia reportada (58.6%) como se describe en la Tabla 4.

Tabla 4: Volumen Promedio Anual de Obra Generado por la Constructora Familiar

Rango De Obras	Frecuencia	%
3 a 5	17	58.6
6 a 8	9	31.1
9 a 11	2	6.9
12 a 14	1	3.4

Obras adjudicadas por las empresas al cumplir los requisitos técnicos, legales y financieros establecidos en las licitaciones públicas. Fuente: Elaboración propia

Los ingresos de este tipo de constructoras se obtuvieron en el ejercicio 2007 y 2008 mediante el concurso y adjudicación de obra, mismos que se presentan en la Tabla 5, donde se aprecia que en 2007 el 62.2% se encuentra en el primer rango que va de poco más del millón hasta los 43 millones de pesos y en el 2008 el 65.6% obtuvo hasta 83 millones de pesos.

Tabla 5: Volumen de Ingresos del Año 2007 y 2008 (miles de pesos)

2007			2008		
Rango de ingreso	Frecuencia	%	Rango de ingreso	Frecuencia	%
\$1,405 a \$43,331	18	62.2	\$1,911 a \$83,734	19	65.6
\$43,332 a \$85,258	7	24.1	\$83,735 a \$165,558	7	24.1
\$85,259 a \$127,185	1	3.4	\$165,559 a \$247,382	0	0.0
\$127,186 a \$169,112	0	0.0	\$247,383 a \$329,206	1	3.4
\$169,113 a \$211,039	2	6.9	\$329,207 a \$411,030	0	0.0
\$211,040 a \$252,966	1	3.4	\$411,031 a \$492,853	2	6.9

Ingresos obtenidos por la ejecución de obra pública con la especialidad en vías terrestres. Fuente: Elaboración propia

Los ingresos generados por este sector sirven para cubrir sus costos de operación como materia prima, gastos indirectos y mano, siendo precisamente este último rubro donde la industria de la construcción contribuye a la economía del Estado y a la sociedad, al generar y mantener fuentes de empleo. Los empleos generados tanto de tipo eventual como permanente, se presentan por rangos en la Tabla 6 para los años 2007 y 2008.

Como parte de los indicadores financieros se solicitó a las empresas información sobre el valor de sus activos totales al cierre del ejercicio 2008, esta cifra incluye el activo circulante, la inversión en inmuebles, planta y equipo así como los activos diferidos de la firma familiar. Igualmente se requirió que proporcionaran el capital contable el cual comprende las aportaciones de capital social y reservas, así como el capital ganado y el capital contribuido (utilidades o pérdidas del ejercicio y acumuladas). La ecuación contable general establece que para determinar la situación financiera de una entidad a una fecha

determinada, la suma del activo total será igual a la suma del pasivo total más el capital contable; dentro de la información requerida por el cuestionario no se solicita el valor del pasivo total, pero éste se obtuvo restando al activo total la cantidad reportada de capital contable, pudiendo así integrar los datos globales del balance general de las compañías sujetas de estudio, tal como lo establecen las normas de información financiera en la serie A-5 emitidas por el Consejo Mexicano para la Investigación y desarrollo de Normas de Información Financiera del Instituto Mexicano de Contadores Públicos AC. (IMCP, 2009). El activo total, el capital contable y pasivo total se plasman en rangos en la Tabla 7.

Tabla 6: Total de Empleados Años 2007 y 2008

Rango de Empleados	2007		2008	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
5 a 96	26	90.0	24	83.0
97 a 188	0	0.0	2	7.0
189 a 280	0	0.0	0	0.0
281 a 371	2	7.0	0	0.0
372 a 463	1	3.0	2	7.0
464 a 555	0	0.0	1	3.0

Empleos generados por las organizaciones que se caracteriza por ocupar personal con escasa preparación académica. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7: Valor del Activo Total, Capital Contable y Pasivo Total Año 2008 (miles de pesos)

Rango de Activo Total	Frecuencia	%	Rango de Capital Contable	Frecuencia	%	Rango de Pasivo Total	Frecuencia	%
\$1,105 a \$25,562	10	34.6	\$552 a \$15,926	10	34.6	\$61 a \$12,081	17	58.7
\$25,563 a \$50,020	9	31.0	\$15,927 a \$31,301	9	31.0	\$12,082 a \$24,101	6	20.7
\$50,021 a \$74,478	7	24.2	\$31,302 a \$46,676	7	24.2	\$24,102 a \$36,121	0	0
\$74,479 a \$98,936	1	3.4	\$46,677 a \$62,050	1	3.4	\$36,122 a \$48,142	3	10.3
\$98,937 a \$123,394	1	3.4	\$62,051 a \$77,425	1	3.4	\$48,143 a \$60,163	1	3.4
\$123,395 a \$147,852	1	3.4	\$77,426 a \$92,800	1	3.4	\$60,164 a \$72,184	2	6.9

Esta tabla muestra los elementos que integran el estado de situación financiera totalizado al cierre de 2008. Fuente: Elaboración propia

Con la información proporcionada se aplicaron las razones financieras pertinentes que señala el apéndice C de la norma de información financiera A-3 (IMCP, 2009), a los datos de cada firma con la intención de determinar la posición financiera al cierre de 2008. Por la limitante de la información proporcionada, sólo se evaluaron dos parámetros de solvencia en el área de apalancamiento, un parámetro de eficiencia operativa y uno de rentabilidad. La solvencia o estabilidad financiera, evalúa el exceso de activos sobre los pasivos y como consecuencia la suficiencia de capital contable de las entidades; sirve al usuario para examinar la estructura de capital contable de la entidad, en términos de la mezcla de recursos financieros y la habilidad de la entidad para satisfacer sus compromisos a largo plazo (IMCP, 2009). La solvencia mide los niveles de apalancamiento y de cobertura de deuda de las empresas y para el caso de las organizaciones estudiadas, se puede observar que éstas tienen un grado de apalancamiento promedio de 104.30 %. Respecto a la eficiencia operativa (que se refiere al grado de actividad con que la entidad mantiene niveles de operación adecuados), sólo se evaluó un parámetro de actividad operativa en el largo plazo de los dos disponibles según el apéndice C, de la norma de información financiera A-3 (IMCP, 2009); encontrándose que en promedio la inversión en activos totales contribuye a la generación de ingresos 1.6925 veces. Por último, en el rubro de rentabilidad, (que es la capacidad promedio de las empresas estudiadas para generar utilidades o incremento en sus activos netos), sólo se evaluó un parámetro relativo al crecimiento en ventas del rubro de retorno sobre ingresos de un total de nueve fórmulas disponibles. El resultado obtenido del promedio de las empresas analizadas nos señala que tuvieron en el ejercicio 2008 un incremento en ventas del 81.58 %. A pesar de la limitación en indicadores, éstos se consideran positivos al cierre del ejercicio 2008 (salvo los niveles de apalancamiento), más aún si se considera que el pronóstico del PIB del sector construcción para el año 2009 sea de -4.9% según la gerencia de economía y financiamiento de la dirección técnica de la CMIC

(2009). El instrumento administrado igualmente comprende la dimensión de la administración estratégica la cual buscó identificar el conocimiento de los propietarios sobre la misma como herramienta de planeación, el grado de implementación y las estrategias que se tienen diseñadas y que se aplican actualmente en dichas organizaciones. Esta dimensión está determinada por los reactivos 22 a 36. 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 finalmente 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 esas respuestas, considerándose como “frases testimonio”, como sugieren Besson y Haddadj (2002) desarrollando los siguientes pasos

- a) Identificar la frecuencia de mención de cada frase testimonio en cada una de las 29 empresas participantes. Para ello se asignaron puntajes de acuerdo a los parámetros que se presentan en la Tabla 8.

Tabla 8: Escala Cualitativa Asignada al Porcentaje de Frecuencia de Respuesta

Rango Porcentual	Rango Sobre 29 Empresas	Escala Cualitativa Asignada Según Frecuencia de Mención	Escala Cuantitativa Tipo Likert
más del 90% de las empresas	27 o más empresas	Siempre	6
81% a 90% de las empresas	24 a 26	muy frecuentemente	5
61% a 80% de las empresas	18 a 23	Frecuentemente	4
41% a 60% de las empresas	13 a 17	varias veces	3
21% a 40% de las empresas	7 a 12	algunas veces	2
1% a 20% de las empresas	1 a 6	rara vez	1

Escala cualitativa y cuantitativa utilizada en la agrupación de “frases testimonio”, y que sirvieron de base para la construcción del Índice de percepción de la administración estratégica. Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la metodología de Besson y Haddadj (2002)

- 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 reactivos).
- 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,
- e) significa que el propietario tiene un mejor conocimiento de la administración estratégica (Tabla 9).

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; su principal razón para iniciar la empresa fue fomentar un patrimonio 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. Las actividades que les reportan el 80% de los ingresos a la empresa son la urbanización y la construcción de vías terrestres. En el aspecto productivo informan que la complejidad de los procesos depende de las especificaciones técnicas de los contratos y que esto a su vez depende de las características de la obra. Al cuestionar las fortalezas con las que cuentan estas organizaciones la que tuvo mayor frecuencia de respuestas fue la calidad y oportunidad en los servicios pues el servicio ofrecido cumple con las cláusulas del contrato en los plazos establecidos, apoyado por los logros empresariales, del cual consideran como el mayor, el permanecer en el sector construcción a pesar de las crisis y que tiene como característica ser muy competitivo.

Tabla 9: Índice de Percepción de la Administración Estratégica

Reactivos	Empresa														
	2	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
p1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
p3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	3	3	3	3	3
p4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1
p10	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
p22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
p23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1
p24	3	3	3	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	5	5	5
p26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
p27	4	2	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	2	2	4
p28	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
p29	1	1	4	1	4	4	4	1	4	1	1	4	4	4	1
p30	1	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	1	2
p31	3	1	2	3	1	1	3	3	3	2	2	3	3	3	3
p32	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3
p33	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
p34	2	3	3	3	2	2	3	2	1	2	2	3	2	3	2
p35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Puntaje	53	52	58	56	53	56	57	52	55	50	55	58	52	50	50
Puntaje Máximo	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108
IPAE (%)	49.1	48.1	53.7	51.9	49.1	51.9	52.8	48.1	50.9	46.3	50.9	53.7	48.1	46.3	46.3

IPAE= Índice de percepción de la administración estratégica = Puntaje / Puntaje máximo x 100. Fuente: Elaboración propia

Tabla 9: Índice de Percepción de la Administración Estratégica (Continuación)

Reactivos	Empresa														
	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
p1	3	3	3	3	3	1	3	1	3	3	3	3	3	1	
p3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	
p4	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	
p10	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	1	6	1	
p22	4	4	4	4	1	4	1	1	1	1	4	4	4	1	
p23	5	5	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	3	3	
p25	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5	5	1	5	1	
p26	4	4	4	4	4	4	1	1	4	1	1	1	4	1	
p27	4	2	4	4	4	4	4	1	1	2	2	1	4	4	
p28	1	1	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	
p29	4	4	4	1	4	4	4	1	4	4	4	1	4	1	
p30	3	3	1	3	3	3	1	1	3	2	3	1	2	2	
p31	3	2	2	2	2	3	2	1	1	1	2	2	1	3	
p32	3	3	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	1	1	
p34	3	3	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	3	3	
Puntaje	60	57	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	108	108	
IPAE (%)	55.6	52.8	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. Fuente: Elaboración propia

La gran mayoría reporta no tener un plan de negocios escrito, salvo una empresa que menciona estar en proceso de diseño. Respecto a las estrategias diseñadas y que tienen implementadas señalan que administrar los costos es la preferida para fomentar el crecimiento empresarial seguida de la 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.

Al cuestionarse los conocimientos que tienen los propietarios de las organizaciones sobre la administración estratégica, la mayoría de los entrevistados (22), manifiestan no conocerla, seguidos muy de cerca por aquéllos que dicen haber oído sobre ella pero no la aplican y otros señalan que saben que es una herramienta administrativa útil pues saben que es una 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 93% de los participantes comentaron que no aplican la administración estratégica en grado alguno y sólo dos organizaciones señalan aplicarla aunque no al 100% sin especificar un parámetro de medición. 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 comunicación y el no concretar los procesos.

Discusión de Resultados

El análisis de la información cualitativa de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a los propietarios de las firmas familiares y su comparación con los resultados obtenidos por los diversos investigadores considerados en el marco teórico de este estudio, se encontró que a pesar de que el 90.3% de los socios fundadores han alcanzado una licenciatura como nivel máximo de estudios, donde predomina la profesión de Ingeniero Civil, no aplican la administración estratégica en sus empresas, lo que puede originarse de un conocimiento mínimo sobre administración empresarial como parte de los planes de estudio de la carrera que cursaron y que se imparten en la región tal como lo señala Barroso (2005). De acuerdo al grado de estudios manifestado no se esperaba que la percepción y aplicación de la administración estratégica en las compañías participantes sea prácticamente nulo y no se pudieran evaluar las posibles ventajas en aquellas empresas que si la tuvieran implantada como lo refieren Fred (2003) y Sharma, Chrisma y Chua (1997), y que las estrategias que aplican para fomentar el crecimiento empresarial y el financiamiento de las mismas, se han desarrollado sobre una base empírica, y no por seguir una metodología previamente diseñada y probada con base en los resultados financieros, partiendo del hecho de no tener un plan de negocios escrito (sólo una empresa informó estar en proceso de formalización del mismo), y tener 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 y los requerimientos de la globalización.

En el ámbito financiero se encontró que estas organizaciones logran adjudicarse mediante concursos de obra pública; por lo menos tres obras anuales, aunque aquéllas que se adjudican más de diez (10.3%) comentaron que esto lo logran participando en otras entidades del país, lo cual no se esperaba y permite concluir que la actividad en estudio depende económicamente del sector público (presupuesto anual de egresos de la federación) y que el mercado local no es suficiente para proveer un mayor número de obra a las firmas participantes. Cabe aclarar que penetrar el mercado de una ciudad distinta requiere del diseño de planes, estrategias e inversión de recursos (Fred, 2003), y ninguna de las empresas participantes que lo ha logrado reportó este hecho (por desconocimiento o recelo), lo que coincide con la influencia del liderazgo señalada por Filbeck y Smith (1997) y que sería parte de sus fortalezas respecto a sus competidores, o ser una de las estrategias implementadas para el fomento del crecimiento empresarial, (Craig y Moores, 2006) y (Lee 2006).

Finalmente, dentro de los resultados encontrados y no esperados, es notorio que al intentar determinar el vínculo o la relación (mediante el establecimiento de índices) que guardan la administración estratégica

(IPAE) con la posición financiera se obtuvo una relación baja y sin fuerza, considerando que es el reflejo del escaso o nulo conocimiento que manifestaron los socios fundadores respecto a la administración estratégica como herramienta para planear el futuro de sus organizaciones (Cater y Schwab, 2008), a la falta del diseño e implementación de más y mejores estrategias para fomentar y financiar el crecimiento empresarial, y no tener por lo menos bien identificadas más de una de sus fortalezas respecto a sus competidores y reflejar todo de manera formal en un documento, para intentar establecer una ventaja competitiva, acorde a su visión empresarial y planeación de la transición generacional como sugiere Sorenson (2000). Por otra parte dentro del análisis efectuado no se obtuvieron resultados esperados pero que no fueron encontrados pues dentro del grupo de empresas existen algunas que han incursionado en otros estados del país pero que no han aplicado algún esquema de alianzas estratégicas mediante la participación en corporativos o consolidaciones empresariales, lo que podría limitar planes futuros relativos al incremento de su presencia en el mercado local, o regional e incluso proyectos de diversificación, (Horcasitas, 2001).

Al evaluar la posición organizacional de los socios fundadores como plantea Vilaseca (2002), se encontró solo un propietario de género femenino por lo que en el caso de las empresas pertenecientes a este estudio, se señala que ésta es una actividad económica dominada por el género masculino sobre todo en las posiciones de liderazgo y a nivel directivo, contrario a la expectativa de hallar una mayor participación de las mujeres en este sector lo que coincide con lo especificado por Vera y Dean (2005), y que demuestra que por lo menos en este sector el género es un factor relevante en los puestos directivos. No se encontró como parte de las estrategias algún plan o documento que indique que estas empresas estén planeando ya su futuro y que, como organizaciones familiares, estén consientes de la transición generacional y la necesidad de la designación de un sucesor de forma metodológica para dar continuidad a la organización como tal (Horcasitas 2001, Alvarez, 2002 y Chua et al. 2004).

Los resultados obtenidos permiten que esta investigación contribuya a que las empresas familiares participantes del sector construcción analicen su situación financiera y qué herramientas administrativas han utilizado para mejorar su presencia en el mercado o bien cómo mejorarla con un plan escrito que incluya el diseño, implementación y evaluación de estrategias tanto operativas como de sucesión generacional, que coadyuven a reducir la probabilidad de su extinción al pasar a manos de la siguiente generación. Socialmente, es necesario contribuir a la permanencia de estas organizaciones ya que una de sus características es la creación de empleos, en su mayoría, para un sector de la población con escasos estudios, tal como se observó en las organizaciones participantes donde el 83% ocupó hasta 100 trabajadores en los años estudiados.

CONCLUSIONES

Con los resultados obtenidos de acuerdo a las entrevistas, se pudieron identificar las principales características de la población de estudio respecto a la situación financiera de las empresas participantes y la percepción del propietario respecto a la administración estratégica como elemento sustancial para planear el futuro de la organización.

La primera pregunta de esta investigación cuestiona la percepción y nivel de conocimientos de los socios fundadores de las constructoras familiares de la ciudad de Campeche respecto a la administración estratégica determinándose que: Primero, las organizaciones participantes, no reportan tener un plan de negocios escrito, o estar desarrollándolo actualmente, salvo una empresa que señala estar en dicho proceso, 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. Segundo, no han elaborado algún estudio en lo particular que les permita un conocimiento real de sus debilidades y fortalezas, para aprovechar las oportunidades del sector construcción o evitar las amenazas de los competidores y del mercado en conjunto, como es el caso de la crisis financiera internacional que afecta a todas las actividades

económicas. Tercero, los logros empresariales, se limitan a la permanencia en el sector, pero no manifiestan tener un plan metodológicamente desarrollado y por escrito, con estrategias para incrementar su presencia o penetrar nuevos mercados. Las constructoras que han incursionado en otros estados del país lo hicieron orilladas por falta de obra suficiente en el Estado y no porque sea un objetivo de su plan de crecimiento empresarial. Cuarto, tienen un número reducido de estrategias para fomentar el crecimiento empresarial y financiar las actividades de la organización, 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 y quinto, la opinión de los socios fundadores sobre la administración estratégica es muy básica y en su mayoría la desconocen, por lo tanto no la aplican dentro de sus organizaciones, como una ventaja competitiva.

La segunda interrogante planteada, es relativa a la posición financiera de las constructoras familiares de la ciudad de Campeche concluyéndose que: Primero, en general, no fue posible determinar una posición financiera integral de las empresas participantes, aunque los resultados financieros obtenidos mediante la aplicación del método de razones, deja entrever que existe un crecimiento en el nivel general de ingresos, pero esto se debe a que las firmas más grandes han incursionado en otros mercados de la región sur del país, lo que señala que tienen la capacidad técnica para hacer frente a otros competidores y la necesidad de concursar en nuevas plazas ante la carencia de obras públicas suficientes para el sector. Segundo, en términos numéricos las empresas se limitaron a proporcionar el valor total de los rubros solicitados de sus balances generales y estados de resultados, mostrándose reacios a proporcionar las cifras individuales que integraban los grupos generales de cuentas como el activo circulante, inmuebles, planta, equipo, activo diferido o bien la integración de sus pasivos, por lo cual no es posible un análisis minucioso de la posición financiera de las mismas, pudiendo evaluarse parcialmente su solvencia, eficiencia operativa y su rentabilidad, sin que proporcionen elementos relativos a su grado de liquidez y tercero, la importancia de contar con esta información radica en que permitiría evaluar los resultados financieros de las empresas si tuvieran implementada la administración estratégica o parte de ella; y poder comparar los logros económicos respecto a aquellas organizaciones que no cuentan con una herramienta de tipo estratégico y administrativo o bien servir de base para desarrollar comparaciones financieras futuras una vez que decidieran utilizar la administración estratégica como ventaja competitiva.

Finalmente no fue posible determinar el grado de incidencia de la administración estratégica en la posición financiera de las empresas participantes ante el conocimiento y aplicación mínima de la herramienta como parte integrante de la planeación de largo plazo de estas organizaciones, por lo tanto es factible considerar que la posición que ocupan en el mercado es resultado de las cualidades administrativas y de liderazgo del socio fundador basada en empirismo y experiencias empresariales anteriores. La investigación presenta como principal limitante la falta de información cuantitativa para determinar la posición de las organizaciones en el mercado, sin embargo, muestra un panorama descriptivo sobre la problemática de estudio, por lo tanto, futuras líneas de investigación podrían estar enfocadas a identificar si la situación es similar en otros estados de México, proponiéndose su realización en otros sectores económicos y países.

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario Aplicado al Propietario de la Empresa Familiar

Empresa:
 Numero:
 Fecha:

El objetivo del presente estudio es analizar la situación financiera y la aplicación de herramientas de planeación en la empresa. Por favor responda las preguntas siguientes:

1	¿Cómo llegó a ser el propietario o gerente de esta empresa?
2	¿Cuántas empresas ha iniciado?
3	¿Cuál fue su principal razón para iniciar este negocio?
4	Cuando inició este negocio, ¿Cuál fue su plan primario?
5	¿Cuál es su más alto nivel de estudios terminado?
6	¿Cuál es su sexo?

7	¿Cuántos años de experiencia tenía en el campo o industria cuando inició o se unió a este negocio?
8	¿Cuál es su edad?
9	¿Cuál es su estado civil?
10	¿Cuál es su posición en este negocio?
11	¿A qué grado está usted involucrado en el negocio?
12	¿Cuál fue el volumen de ingresos en su negocio en el último ejercicio fiscal?
13	¿Cuál fue el volumen de ingresos en su negocio el ejercicio fiscal anterior?
14	¿Cuál fue el número de empleados de tiempo completo (o su equivalente si usted tiene empleados de medio tiempo) en su organización al final del último ejercicio fiscal?
15	¿Cuál fue el número de empleados de tiempo completo en su organización al final del ejercicio fiscal anterior?
16	¿Qué año inició operaciones su firma?
17	¿En qué año asumió el control el más reciente administrador?
18	¿Cuál fue el valor de los activos totales de la compañía al cierre del último ejercicio fiscal?
19	¿Cuál es el capital total de la empresa?
20	¿Cuál es el pasivo a largo plazo de su empresa?
21	¿Cuánto volumen de obra genera?
22	¿Cuál es su forma de organización?
23	Clasifique las principales actividades del negocio
24	¿Cuál de sus principales servicios le generan el 80% de sus ingresos?
25	¿Qué tan complejo tecnológicamente es su producto/servicio?
26	¿Qué tan complejo tecnológicamente es su producción/operación?
27	¿Su negocio tiene una o más fortalezas únicas en el mercado en relación a sus competidores?
28	¿Tiene un plan de negocios escrito?
29	¿Cuáles son sus mayores logros empresariales?
30	¿Cuál es su estrategia preferida para fomentar el crecimiento empresarial?
31	¿Cuál es su estrategia preferida para financiar el crecimiento empresarial?
32	¿Qué opina sobre la administración estratégica? ¿A qué grado la aplica?
33	¿Qué tipo de individuos o grupos están disponibles en su comunidad para ayudarle a evaluar sus ideas empresariales?
34	¿Cuál es la disponibilidad de capital para iniciar un nuevo negocio en su comunidad?
35	Proporcione la ubicación de su negocio.
36	Proporcione copia del organigrama de la empresa.

Observaciones:

Fuente: Kats, Brockhaus and Hills (1983) citados por Brockhaus (2004).

REFERENCIAS

- Álvarez J. (2002). “Empresas familiares: factores de éxito”. España: Intermanagers.
- Ariza J., Molina H. y Ramírez J. (2006). El concepto de la Empresa Familiar. Recuperado de www.aeca.es/xiiiicongresoaecca/cd/237b.pdf
- Banamex (2009). Análisis Económico. Recuperado el 17 de marzo de 2009 de: www.banamex.com
- Barroso F. (2005). “Comunicación y desempeño organizacional. Aplicación de los enfoques cualitativo y cuantitativo en empresas constructoras pequeñas”. Memoria del X foro de investigación: Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática. México
- Besson D. y Haddadj S. (2002). “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.
- Bonilla, E. y Rodríguez, P. (1997). “La investigación en Ciencias Sociales. Más Allá del dilema de los métodos”. Bogotá, Colombia. Ediciones Uniandes, Grupo Editorial Norma.
- Brockhaus R. (2004). “Family businnes succession: suggestions for future research. *Family Business Review*”. 12,2. pp165-177.
- Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción [CMIC] (2008). Estadísticas. Recuperado el 9 de mayo de 2008 de: www.cmic.org.

- Cater J. y Schwab A. (2008). "Turnaround strategies in established small family firms. Family Business Review". 21,1 pp. 31- 50
- Chirico F. y Salvato C. (2008). "Knowledge integration and dynamic organizational adaptation in family firms. Family Business Review. 21, 2 pp. 169-181.
- Chua J., Chrisman J. y Chang E. (2004). Are family firms born or made? An exploratory investigation. Family Business Review". 17,1 pp. 37-54
- Craig J. y Moores K. (2006). "A 10 – year longitudinal investigation of strategy, systems and environment on innovation in family firms". Family Business Review. 19, 1 pp. 1-10
- 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.
- Fred R. (2003). "Conceptos de administración estratégica". México: Prentice Hall.
- Gobierno del Estado de Campeche (2004). "Plan Estatal de Desarrollo 2003-2009". México: Talleres del Gobierno del Estado de Campeche.
- Goetz, J.P. y LeCompte, M.D. (1988). "Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa". Madrid, España, Ediciones Morata, S.A.
- Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2006). "Metodología de la investigación". México: Mc Graw Hill.
- Horcasitas M. E. (2001). "La competitividad de la industria de la construcción". México: Cuadernos Fundación ICA
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos AC. (2009). "Normas de información financiera". México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos AC.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2009). Información económica. Recuperado el 8 de abril de 2009. www.inegi.gob.mx.
- Kuhlman, R. (1997)" Negocios vs. Familia". Entrepreneur. 5(12), 28-29
- Lee J. (2006). "Family firm performance: further evidence". Family Business Review.19, 2. pp. 103- 114.
- Longenecker J., Moore C. y Petty W. (2001). "Administración de pequeñas empresas". México: Thomson Learning.
- Parkin M. (2000). "Macroeconomía". México: Pearson
- Rodríguez, G. Gil, J, y García, E. (1999). "Metodología de la investigación cualitativa". Málaga, España, Ediciones Aljibe.
- Secretaría de la Presidencia de la República de México. (2007). Programa Nacional de Infraestructura 2007-2012. Recuperado el 11 de mayo de 2008 de www.presidencia.gob.mx

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.

Sorenson R. (2000). "The contribution of leadership style and practices to family and business success. *Family Business Review*". 13, 3. pp. 183 – 200

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.

Vera C. y Dean M. (2005). "An examination of the challenges daughters face in family business sucesion". *Family Business Review*. 18, 4. pp. 321- 345

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.

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

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

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: luisarguellesmaa@hotmail.com