
Estrategias en empresas familiares del sector camaronero de altura en Campeche, México

Strategies in the shrimp sector in family businesses in Campeche, Mexico

Recibido el 30 de Abril de 2013, aceptado el 20 de Agosto de 2013.

No. de clasificación JEL: M14; D22; M21

Román Alberto

Quijano García.

Universidad de Campeche.
Facultad de Contaduría y Administración.
rq6715@hotmail.com

José Alonzo Sahúí Maldonado.

Universidad de Campeche.
Facultad de Contaduría y Administración.
josesahui@yahoo.com.mx

Silvia Eduviges Barredo Sánchez

Universidad de Campeche.
Facultad de Contaduría y Administración.
silviabarredo12@hotmail.com

Resumen

La empresa familiar requiere enfrentar el reto de las crisis económicas y la globalización, para ello una planeación que incluya estrategias de largo plazo, contribuye a reducir la presencia de obstáculos que puedan ser controlables por estas organizaciones, y como consecuencia alcanzar sus metas. El objetivo principal del estudio es identificar las estrategias administrativas, operativas y de financiamiento que han implementado las empresas familiares del sector camaronero de altura de la ciudad de Campeche, para su permanencia y crecimiento empresarial.

Los resultados demuestran la necesidad de desarrollar procesos formales para el diseño de estrategias, así como elevar la convicción de la implementación de una administración estratégica encabezada por los socios fundadores.

Palabras clave: empresa familiar, estrategia empresarial, liderazgo, globalización, procesos

Abstract

Family business needs to face the economic crisis challenge and globalization, to do it so, a plan that includes long-term strategies, contributes to reduce the obstacles presence that could be controlled by these organizations. The research's main objective is to identify the management, operational and financial strategies that have been implemented by family businesses in the shrimp sector in Campeche city, for their business growth and permanence. Results demonstrate the necessity to develop formal processes to design strategies, as well as raising the conviction in the implementation of a strategic management headed by the founding partners

Key words: family business, business strategy, leadership, globalization, processes

1. Introducción

Las empresas familiares presentan diferencias significativas respecto a las organizaciones no familiares en la estructura de la propiedad, diseño y uso de estrategias, la forma en que resuelven los conflictos generados por su operación (Sorenson, 1999), así como la forma en que compiten en el mercado (Gudmundson, Hartman & Tower 1999), lo anterior se refleja en la cultura empresarial y familiar, factor considerado como diferenciador y una de las fuerzas más poderosas y estables dentro de las organizaciones y con influencia en la ejecución financiera y en su desarrollo interno (Vallejo, 2008).

Por su parte, el sector camaronero de altura contribuye a la economía de México (Cámara Mexicana de la Industria Pesquera y Acuícola, 2012), ya que a través de esta actividad se provee de ingresos a parte de la población económica más vulnerable mediante la generación de empleos, y su permanencia y desarrollo es primordial para el gobierno federal y el de las entidades federativas en donde permanece.

A partir de lo anterior, en este documento se plasman algunos de los resultados obtenidos al desarrollar proyecto de investigación que busca identificar las estrategias administrativas, operativas y de financiamiento que tienen implementadas las empresas familiares del sector camaronero de altura de la ciudad de Campeche, para su permanencia y crecimiento empresarial, analizando el proceso de documentación de la implementación y los resultados de las estrategias empresariales de las organizaciones sujetos

de estudio, para finalmente evaluar los beneficios de una planeación estratégica de largo plazo, bajo la perspectiva del líder de la organización.

Para ello, posterior a esta introducción se realiza el planteamiento del problema y describen las preguntas de investigación de las que derivan los objetivos de investigación propuestos, sin dejar de señalar las limitantes del estudio; en seguida se presentan los referentes teóricos que sustentan el objeto de estudio, así como la metodología seguida para el desarrollo del trabajo; al final se presentan los resultados más relevantes y las principales conclusiones derivadas del proyecto.

2. Planteamiento del problema

La permanencia y desarrollo de las empresas familiares que pertenecen al sector camaronero de altura se ve amenazada por factores económicos y de política pública como las restricciones impuestas por la paraestatal Petróleos Mexicanos (PEMEX) para evitar la incursión de las embarcaciones en las áreas protegidas y señaladas como de seguridad nacional, lo que pone en riesgo la inversión que realizan en recursos económicos, humanos y tecnológicos (Cámara Mexicana de la Industria Pesquera y Acuícola Delegación Campeche, 2012).

El planear de forma estructurada los proyectos, objetivos y metas como parte de la administración estratégica de la organización es una de las áreas en investigaciones sobre empresas familiares que no se ha desarrollado ampliamente, ya que no existe un análisis de datos reales de su implementación y los resultados obtenidos por las mismas (Gudmundson et al., 1999).

3. Preguntas de investigación

La cultura empresarial, la experiencia y el estilo de liderazgo, y la forma en que se ejerce y transmite el poder, influyen en el diseño y desarrollo de estrategias para la planeación de largo plazo de las empresas familiares (Klein, Astrachan y Smyrniotis, 2005) por lo que esta investigación pretende dar respuesta a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué estrategias administrativas, operativas y de financiamiento tienen implementadas las empresas familiares del sector camaronero de altura para su permanencia y crecimiento empresarial?

2. ¿Cuál es el proceso y cómo se documenta el desarrollo, implementación y resultados de las estrategias empresariales de las organizaciones sujetos de estudio?

3. ¿A qué grado se identifican los beneficios de una planeación estratégica de largo plazo, bajo la perspectiva del líder de la organización?

4. Objetivos

Toda organización familiar, aún de forma empírica, proyecta su futuro para permanecer en el mercado, por lo que una adecuada planeación de largo plazo reduciría la presencia de problemas en las áreas administrativa y operativa (Fred, 2003), por lo anterior este trabajo pretende los siguientes objetivos:

- a. Identificar las estrategias administrativas, operativas y de financiamiento que tienen implementadas las empresas familiares del sector camaronero de altura de la ciudad de Campeche, para su permanencia y crecimiento empresarial.
- b. Analizar el proceso y cómo se documenta la implementación y los resultados de las estrategias empresariales de las organizaciones sujetos de estudio.
- c. Evaluar los beneficios de una planeación estratégica de largo plazo, bajo la perspectiva del líder de la organización.

5. Limitaciones y delimitaciones al estudio

El acceso a la información se restringe por recelo y rivalidad entre competidores de un mercado cerrado, en 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.

6. Marco Teórico

En esta sección se abordan aspectos teóricos relativos al origen de las firmas familiares, su problemática, la administración estratégica y el diseño de estrategias de largo plazo.

Características de las empresas familiares.

En apoyo a los logros que han alcanzado las empresas familiares Lee (2006) desarrolla un estudio que tiene como resultado que las características particulares de las firmas familiares les ha permitido, a pesar de sus conflictos potenciales y la influencia de la familia sobre la firma, crecer de forma rápida y estable comparadas con las organizaciones no familiares y que a pesar de la crisis económica que se resiente realmente desde 2001, éstas han conservado su continuidad y estabilidad en el largo plazo y mantenido las fuentes de empleo, considerando como parámetros, niveles de ventas, grado de crecimiento, márgenes de utilidad y empleos generados.

Una característica importante es la forma en que integran el conocimiento adquirido a través de su operación diaria y cómo se adaptan organizacionalmente, Chirico y Salvato (2008) proponen que la integración de este conocimiento lleva a la evolución de las habilidades de la misma y colaboran con su supervivencia al armonizar conceptos como idiosincrasia, capacidad de negociación, y capacidad competitiva.

Leaptrott (2005) desarrolla un estudio donde analiza las fuerzas comunes a las que están sujetas las empresas familiares desde una perspectiva teórica institucional, considerando a otras entidades que están fuera de la empresa familiar, pero que influyen en la misma, como es el caso de los familiares externos, que no participan directamente en la operación del negocio, así como los miembros de otras industrias y asociaciones o agencias gubernamentales.

Diferencias entre empresas familiares y no familiares

Una de las diferencias más sobresalientes entre las firmas familiares y una empresa no familiar es 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; por lo tanto las estrategias que implementan (Cater & Schwab, 2008), su cultura (Vallejo, 2008; Esparza, García & Duréndez, 2010), metas (Hall & Nordqvist, 2008), actitud de sus integrantes (Vilaseca, 2002), presencia y resolución de conflictos (Lee y Rogoff, 1996) y la eficiencia con la que desarrollan sus operaciones se ve reflejado en sus niveles de rentabilidad financiera, económica y margen de explotación (García, Herrera, Larrán, Sánchez & Suárez, 2007).

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. Chiner (2011) Analiza la necesidad de un buen gobierno en estas organizaciones, sugiriendo que a través de órganos como el

consejo de familia y la asamblea familiar pueden establecer reglas o estrategias para la toma de decisiones basados en criterios válidos de cómo proceder ante distintas situaciones que deben afrontar.

Gudmundson, Hartman & Tower (1999) y González, Guzmán, Pombo & Trujillo (2010) desarrollaron 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.

Un factor sustancial y diferenciador entre firmas familiares y las que no lo son, es la cultura tal como lo señala Vallejo (2008), quien señala que en las mismas:

- 1) los empleados muestran niveles más altos de lealtad, involucramiento e identificación, los cuales se traducen en un compromiso más fuerte hacia la firma,
- 2) hay una mejor atmósfera de trabajo y niveles más altos de participación y confianza que se traduce en una mayor armonía organizacional,
- 3) estas firmas reinvierten más sus ganancias orientando su administración a largo plazo, y
- 4) el liderazgo ejercido en las firmas familiares es más transformacional, lo que lleva a un mayor grado de cohesión entre los miembros de la organización.

Liderazgo y las relaciones interpersonales

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).

Navarro (2008), evaluó el estado actual de la gestión del conocimiento en empresas y los estudios realizados sobre este tema, encontrando que son pocas las investigaciones en este tema, sin embargo este proceso si se desarrolla dentro de estas organizaciones de manera particular por las características intrínsecas de cada empresa.

Tokarczyk, Hansen, Grenn & Down (2007) en 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 & 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.

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.

Administración Estratégica

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 (Fred, 2003).

Elementos del proceso de administración estratégica

De acuerdo con Hill & Jones (2009) comprende cinco etapas: a) establecimiento de la dirección organizacional, b) diagnóstica, c) la formulación de estrategias, d) su implantación y e) evaluación de los resultados. La dirección organizacional, incluye la declaración de la misión y la visión, además de los valores de la organización y el establecimiento de las principales metas.

El segundo proceso comprende la realización de un análisis del ambiente externo e interno de la organización, lo que se conoce como análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), el cual incluye la

identificación y estudio de las oportunidades y amenazas externas que están más allá del control de la empresa, como los sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar o dañar en forma significativa a una empresa en el futuro; el FODA igual identifica las fortalezas y debilidades internas que son las actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente tal es el caso de la producción, dirección, mercadotecnia, finanzas y contabilidad.

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.

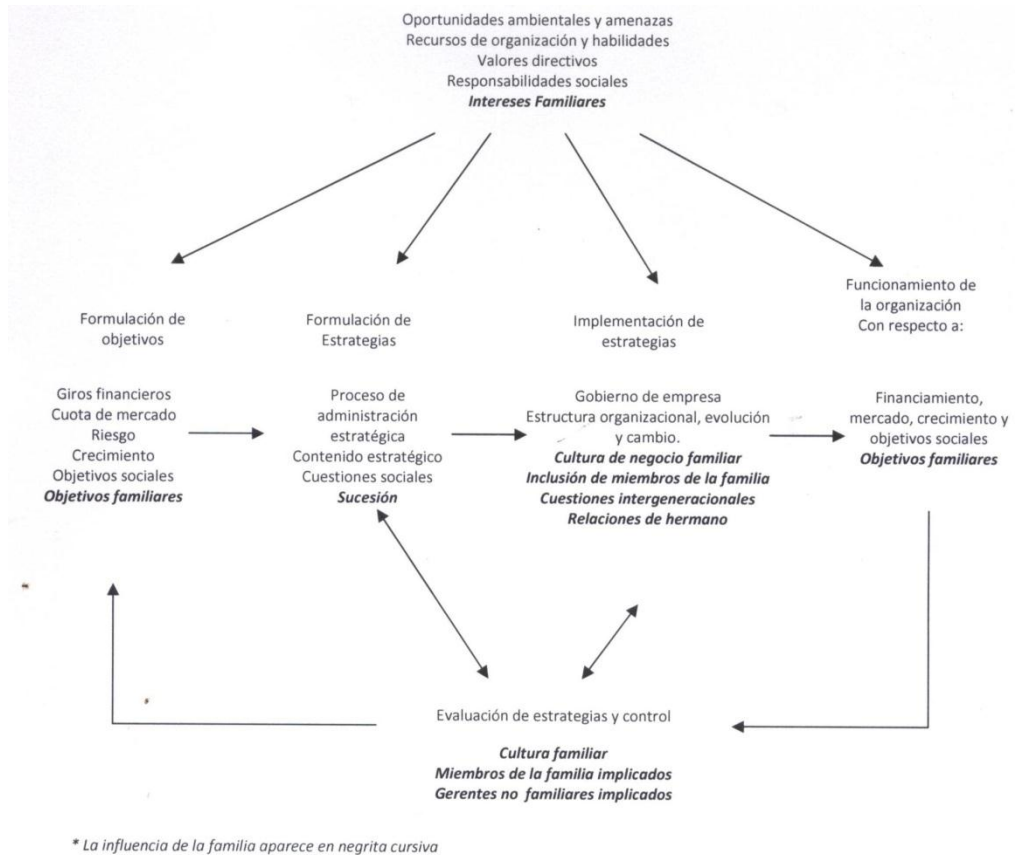
Finalmente, el evaluar una estrategia consiste en comparar los resultados esperados de su aplicación con los realmente alcanzados. Esta medición debe ser objetiva y reconocer los motivos reales que impidieron el logro de los objetivos.

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.

Sharma, Chrisma & 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 figura 1 esquematiza el proceso de implementación de la administración estratégica sugerido por Sharma et al. (1997), este proceso comprende, la cultura familiar e involucra a los miembros de la familia que participan en la administración así como los administradores no familiares.

Figura 1: Proceso de dirección estratégica



Fuente: Tomado de Sharma, Chrisma & Chua, (1997).

El marco en el que se desenvuelve una empresa familiar difiere de una no familiar, en el control que ejerce la familia, sus intereses y valores, por lo tanto con la aplicación de este modelo se puede prever en la administración del negocio y ayudar a sus directivos en uno o más de los cambios que normalmente se presentan, como lo es la identificación de problemas y oportunidades de negocios o bien medir la capacidad organizacional, definir metas u objetivos, generar mejores decisiones estratégicas, implementar políticas y procedimientos, así como tareas que faciliten el proceso de evaluación de controles y resultados.

Respecto a las metas y objetivos, Sharma et al. (1997), señalan que éstas cambian por la interacción de las necesidades de la familia y de la empresa y señalan el modelo de Ward (1987), que identifica factores que las afecta en tres niveles; en el primer nivel, las necesidades de la empresa y de la familia son consistentes y el propietario administrador toma todas las decisiones.

En el segundo nivel, el administrador propietario mantiene el control pero va descubriendo que es necesario preparar a la organización para dar lugar y seguridad futura a la siguiente generación y en el último nivel, la empresa y la familia necesitan un cambio mediante una regeneración de la administración y el propietario puede decidir entre permanecer o retirarse buscando mantener la armonía que tuvo la primera generación pero necesita decidir el futuro económico de la organización.

El diseño de estrategias en empresas familiares

Álvarez & Arango, (2008) estudiaron las estrategias y la evaluación de empresas del sector primario, observando que la toma de decisiones se desarrolla para el corto plazo y que no asegura la sostenibilidad en el tiempo, ya que no hallaron una integración entre la estrategia empresarial y la organizacional.

Arteaga (2007), analizó el impacto de las estrategias familiares en la reducción de su pobreza, apoyadas en la política económica implementadas a favor de las mismas en algunos países, encontrando que ciertas iniciativas (como en el caso de México) dirigidas a mujeres derivaban en aislamiento y diferenciación social dentro de la localidad donde se desarrollan.

El diseñar correctamente una estrategia es importante cuando se aproximan procesos como el de sucesión, nuevas divisiones empresariales, diversificaciones o bien su internacionalización.

La interacción de la familia y el negocio afectan la formulación de estrategias y su contenido y en ocasiones dejan de ser verdaderas soluciones para convertirse en simples cambios, respecto 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.

En lo referente a estrategias administrativas, Filbeck & Smith (1997) desarrollan un estudio donde concluyen 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.

Asimismo 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.

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 & 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.

En cuanto al tema de la sucesión, un correcto diseño de estrategias permite su planeación, establecer el tiempo en que debe ocurrir, considerar los intereses de la siguiente generación y quién será el encargado de llevarla a cabo (Shu-hui & Shing-yang, 2007).

El protocolo familiar como política en la administración estratégica

Un plan estratégico acoge dentro de sus políticas la elaboración del protocolo familiar y del plan de sucesión, enunciando en forma clara los valores y la relación entre familiares y sus políticas con respecto a la empresa (Lozano, 2000).

Es un documento de la familia pero preparado intencionalmente en dirección al negocio estableciendo una misión que ha de guiar las relaciones familiares y los negocios, considerándose un medio que: a) ayuda a reducir la aparición de conflictos, b) tiene criterios definidos para tratarlos en caso de que aparezcan, c) contribuye a la definición de políticas dentro de la planeación estratégica, d) encamina los objetivos de la familia y la empresa hacia intereses conjuntos y e) contribuye a mantener o incrementar los afectos y la unión familiar.

El protocolo familiar debe formularse por interés inicial de por lo menos un miembro de la familia y finalizarse con la integración y aprobación de toda la

familia y requiere de reuniones iniciales y posteriores para su diseño, evaluación, aceptación e implementación.

Por lo general, al inicio no todos los miembros están de acuerdo pero la demostración de sus ventajas permite su aceptación total.

Importancia económica del sector

Ante el constante avance de los competidores locales y regionales las empresas familiares del sector camaronero de altura 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 sólo de camarón.

La contribución al Producto Interno Bruto (PIB) del sector pesca al tercer trimestre de 2012 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%); aun 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, al cierre de 2008, 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) (Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, 2009).

En el estado de Campeche, de acuerdo a los censos económicos 2009 (INEGI) este sector ofreció empleo al 18.6% de la población económicamente activa según la información proporcionada por el INEGI a través de la Encuesta nacional de ocupación y empleo (ENOE), (INEGI, 2009).

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 implican la rentabilidad y permanencia en el mercado.

Participar en el sector camaronero de altura conlleva el gran compromiso social de ser fuente generadora de empleo directo para los niveles de población con los menores niveles de estudios académicos.

7. 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

diseño de estrategias empresariales y la administración estratégica. 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; 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 & Baptista, 2006).

7.1. Sujetos en el estudio

El estudio tiene como población a las empresas familiares del sector camaronero de altura de la ciudad de Campeche considerando dos aspectos: a) generan empleo para personas con escasa preparación académica, 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, A. C., al día 31 de Julio de 2012, como se observa en la tabla 1.

Tabla 1: Empresas camaroneras del sector pesquero de altura de la Ciudad de Campeche 2012

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

Fuente: Sistema Producto de Alta Mar del Estado de Campeche, A.C. (2012)

Se eliminaron 14 de las empresas por estar registradas como personas físicas con actividad empresarial, en consecuencia 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.

7.2. Instrumento

La información de tipo cualitativa se obtuvo mediante la aplicación de la entrevista semi-estructurada formulada por Brockhaus (2004) a los 24 socios fundadores de las empresas familiares.

Este instrumento se vincula con el objetivo central de esta investigación al contribuir a la identificación de las estrategias y herramientas de administración que desarrollan las empresas familiares sujetas de estudio para alcanzar sus objetivos de largo plazo. Los elementos que integran el instrumento se señalan en la tabla 2.

Tabla 2: Entrevista semi-estructurada aplicada a los líderes de las empresas familiares

Variable: Análisis estratégico de la firma.	Definición conceptual: Es la valuación de la posición que se ocupa en el mercado mediante el diseño e implementación de estrategias así como de la aplicación de herramientas de la administración estratégica en la firma.			
	Definición operacional: Entrevista semi-estructurada para identificar según la situación administrativa de la organización, así como aquellas estrategias que actualmente están implementando para el logro de objetivos y metas.			
	Dimensión		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 – 25	100%	

Fuente: Elaboración propia con datos de Brockhaus (2004).

7.3. 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 .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 & Baptista, 2006).

7.4. Procedimiento para recolección y análisis de datos

Se desarrollaron entrevistas de forma personal a los propietarios de las empresas con duración de una hora cada una.

El análisis de la información cualitativa comprende la construcción de subconjuntos ordenados por temas, para luego estructurarlo en categorías que reflejen una visión total de la situación, conocido como análisis taxonómico (Spradley, 1979, 1980 citado por Bonilla & Rodríguez, 1997).

La categorización se inicia definiendo la unidad de análisis a partir de la cual se puede descomponer la información en dos formas: deductiva e inductiva (Bonilla & Rodríguez, 1997).

El análisis para los datos cualitativos siguió este esquema, y se realizó 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 & 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, Gil & García, 1999).

Se realizó el análisis de contenido en las respuestas de las entrevistas para identificar la frecuencia de ideas y las palabras clave que expresen lo mismo convirtiéndose entonces en “frases testimonio” (Savall, 2003); para ello se identificó la frecuencia de mención de cada frase testimonio en cada una de las empresas y se asignaron los siguientes puntajes según la frecuencia con que apareciera cada una en cada empresa, tabla 3:

Tabla 3: Puntajes según frecuencias de mención de frases testimonio

CUANTITATIVA	CUALITATIVA
más del 90% de las empresas	Siempre
81% a 90% de las empresas	Muy frecuentemente
61% a 80% de las empresas	Frecuentemente
41% a 60% de las empresas	Varias veces
21% a 40% de las empresas	Algunas veces
1% a 20% de las empresas	Rara vez

Fuente: elaboración propia

8. Resultados

Se asignó una clave a cada empresa formada por un número del 1 al 24 para conservar la confidencialidad de la información, todas las empresas que participaron finalmente en el estudio 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.

Ocho empresas (33.4%) reportaron tener consejo de administración y junta directiva, las otras dieciséis informaron solo tener consejo de administración como órgano de gobierno y que únicamente los miembros de la familia formaban parte del mismo. Véase tabla 4.

Tabla 4: 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

Fuente: elaboración propia

Las empresas reportan que la dueña de la compañía es la primera generación, aunque en 33.4% participan ya de manera activa la primera y segunda en la administración de las mismas, (tabla 5).

Tabla 5: Generación que es propietaria, administra y participa activamente 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

Fuente: elaboración propia

8.1. Análisis de frecuencias y de contenido

Los líderes de las firmas señalaron estar totalmente involucrados en las empresas, y que su función principal es estar al frente de la dirección general, y de acuerdo a la frecuencia de respuestas (75%), tienen entre 10 y 15 años de experiencia en esta actividad económica.

Respecto al nivel de estudios, 70% de los propietarios refirió estudios de licenciatura como el último grado obtenido; informan estar casados,

estableciéndose el rango de edad del socio fundador con la frecuencia más alta entre 55 y 61 años.

Con el objetivo de tener una idea más clara de la perspectiva del líder en relación a la administración estratégica como herramienta para el diseño de estrategias empresariales, se desarrolló el análisis cualitativo de “frases testimonio” (Besson & Haddadj, 2002) para evaluar dicha percepción y se asignó un puntaje para obtener un índice de percepción de la administración estratégica, de acuerdo a los siguientes pasos:

a) 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 parámetros de la tabla 6:

Tabla 6: Rangos y escalas asignadas a 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

Fuente: elaboración propia

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 y del diseño de estrategias. (Tabla 7)

Tabla 7: 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

Fuente: elaboración propia

Los socios fundadores señalaron tener iniciativa para los negocios además de contar con un capital propio para invertir motivados por la idea de fomentar un patrimonio propio para la familia.

Siempre han pensado crecer como empresa, pero no cuentan con un plan estratégico para su organización. La forma de organización que la mayoría utiliza es de tipo vertical implementada al amparo de sus funciones como gerente general.

De las fortalezas con las que cuentan estas organizaciones la que tuvo mayor frecuencia de respuestas fue el esfuerzo constante 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 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.

De las estrategias que han diseñado y que tienen implementadas, señalan que administrar los costos es la preferida para reducir los gastos de avituallamiento y fomentar el crecimiento empresarial seguida del adecuado mantenimiento e inversión en equipos, aunque hay quienes no mencionan alguna estrategia.

La mayoría de los empresarios 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.

En lo referente a la administración estratégica siete empresarios manifestaron no conocerla, dos dijeron haber escuchado sobre el tema pero no la utilizan, y quince saben que es una herramienta administrativa útil como medida de control, que sirve para planear el futuro de las empresas, pero comentan que requiere de tiempo y recursos, entretanto 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 para su verificación.

9. Conclusiones

9.1. Discusión de resultados

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 las empresas estudiadas no siguen un proceso para el diseño de estrategias para fomentar el crecimiento empresarial y el financiamiento de sus actividades de acuerdo a la metodología sugerida por Hill y Jones (2009).

Tienen identificada una o dos fortalezas de sus propias organizaciones, pero no se percibe un interés en la formulación, implementación y evaluación de estrategias para el logro de metas y objetivos lo que podría generar inestabilidad económica y financiera en el largo plazo tal como lo sugieren García de la Borbolla, Herrera, Larrán, Sánchez & Suárez, (2007).

Los socios fundadores 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 dada la situación financiera actual, lo que se reflejaría en la sostenibilidad económica de estas organizaciones (Álvarez & Arango, 2008).

Respecto al nivel de estudios, 90% de los propietarios han alcanzado una licenciatura, pero no aplican la administración estratégica en sus empresas, lo que puede originarse de la percepción respecto al tiempo y los costos que implica su implementación, lo que refuerza la necesidad de una mayor educación en administración y planeación al personal tanto gerencial como operativo.

No se esperaba que la percepción respecto a la administración estratégica como ventaja competitiva sea prácticamente nula y no se pudieran realizar comparaciones con aquellas empresas que si la tuvieran implantada como lo refiere Fred (2003) y Sharma et al.(1997), lo anterior se reflejó en el bajo Índice de percepción de la administración como herramienta útil en las firmas familiares (Navarro, 2008).

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 & Schwab (2008). Por otra parte a pesar de que la edad promedio de los propietarios está en el rango de 55 y 61 años, no informaron tener o estar desarrollando estrategias para la sucesión como

lo sugiere Lambrecht (2005); y plasmarlas en el protocolo familiar (Lozano, 2000) y (Chiner, 2011).

9.2. Conclusiones

Los resultados obtenidos permiten emitir conclusiones sobre la población estudiada respecto al diseño de estrategias empresariales y el conocimiento de la administración estratégica como herramienta de planeación de largo plazo, y de acuerdo a la primera interrogante de este estudio es posible señalar que 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.

En lo relativo al proceso y cómo documentan el desarrollo, implementación y resultados de las estrategias empresariales se concluye que no tienen un plan de negocios escrito, ni lo están actualmente desarrollando, por lo que no cuentan con metas, objetivos y valores definidos, así como tampoco han diseñado su misión y visión, lo que permite señalar que su planeación se circunscribe solo al corto plazo, ya que 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.

Finalmente es posible establecer que bajo la perspectiva del líder de la organización, la administración estratégica, es una herramienta que les puede ser útil para planear el futuro de la firma familiar, pero no la aplican dentro de sus organizaciones, como una ventaja competitiva de largo plazo lo cual puede originarse del tiempo y los costos que implica su implementación.

Referencias

- Álvarez J. (2002). *Empresas familiares: factores de éxito*. España: Intermanagers.
- Álvarez C. & Arango C. (2008). *Estrategias y evaluación en empresas hortícolas*. Revista Mexicana de Agronegocios. 22, pp. 481-488.
- Arteaga C. (2007). *Pobreza y estrategias familiares: debates y reflexiones*. Revista del Magíster en Análisis Sistemático Aplicado a la Sociedad. 17, pp. 144-164

- Besson D. & 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.
- Bonilla, E. & 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.
- Cater J. & Schwab A. (2008). *Turnaround strategies in stablished small family firms*. Family Business Review. 21,1 pp. 31- 50
- Cámara Nacional de la Industria Pesquera y Acuícola (2012). *Estadísticas*. Recuperado el 9 de enero de 2012 de: www.canaipesca.org.mx
- Chiner A. (2011). *La necesidad de un buen gobierno de la familia en las empresas familiares*. Universia Business Review. 32, pp. 102-110
- Chirico F. y Salvato C. (2008). *Knowledge integration and dynamic organizacional adaptation in family firms*. Family Business Review. 21, 2 pp. 169-181.
- Chua J., Chrisman J. & Chang E. (2004). *Are family firms born or made? An exploratory investigation*. Family Business Review. 17,1 pp. 37-54
- Esparza J., García D. & Duréndez A. (2010). *La cultura empresarial en la gestión de las empresas familiares*. Investigación y Ciencia. 18, 47 pp. 13-20
- Fred R. . (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Prentice Hall.
- Filberck G. & 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. & 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. & LeCompte, M.D. (1988). *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*. Madrid, España, Ediciones Morata, S.A.
- González M., Guzmán A., Pombo C. & Trujillo M. *Empresas familiares: revisión de la literatura desde una perspectiva de agencia*. Cuadernos de Administración. 23, 40 pp. 11-3

- Gudmundson, Hartman & Tower (1999). *Strategic orientation: differences between family and nonfamily firms*. Family Business Review. 12, 1. pp. 27-39.
- Hall A. & Nordqvist M. (2008). *Professional management in family businesses: toward an extended understanding*. Family Business Review. 21, 1 pp. 51-69
- García de la Borbolla, Herrera J., Larrán M., Sánchez G. & 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
- Hernández L. (2007). *Competencias esenciales y pymes familiares: un modelo para el éxito empresarial*. Revista de Ciencias Sociales 12, 2 pp.249-263
- Hernández R., Fernández C. & Baptista P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hill Ch. y Jones G. (2009). *Administración estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2009). *Información económica*. Recuperado el 8 de enero de 2012. www.inegi.gob.mx
- Leaptrott J. (2005). *An institutional theory view of the family business*. Family Business Review. 18,3,pp. 215- 228
- Kajihara K. (2007). *Las empresas familiares: la realidad empresarial mexicana*. Revista Dirección Estratégica ITAM. 1,1.
- Klein S., Astrachan J., & Smyrnios K. (2005). *The F-PEC scale of family influence: construction, validation and further implication for theory*. Entrepreneurship: Theory and practice. 321 p.19.
- Lambrecht J. (2005). *Multigenerational transition in family business: a new explanatory model*. Family Business Review. 18, 4, pp. 267-282
- Lee M. & 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.
- Lee J. (2006 a). *Family firm performance: further evidence*. Family Business Review.19, 2. pp. 103- 114.
- Longenecker J., Moore C. & Petty W. (2001). *Administración de pequeñas empresas*. México: Thomson Learning.

- Lozano M. (2000). *El protocolo en las empresas de propiedad familiar*. Estudios Gerenciales Revista Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas Universidad ICESI, 074, pp. 49-67
- Navarro de Granadillo K. (2008). *Estado actual de la investigación sobre la gestión del conocimiento en empresas familiares*. Revista de Ciencias Sociales. 1, pp. 30-45
- Poza E. (2005). *Empresas familiares*. México: Thomson.
- Rodríguez G., Gil J. & 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
- Savall H. (2003). *An updated presentation of the socio-economic management model*. Journal of Organizational Change Management, 16, 1 pp. 33-48.
- Sharma P., Manikutty S. (2005). *Strategic divestments in family firms: role of family structure and community culture*. Entrepreneurship Theory and Practice. 1042 . pp.293-311.
- Sharma P., Chrisman J. & 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.& 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. (2000). *The contribution of leadership style and practices to family and business success*. Family Business Review. 13, 3. pp. 183 - 200
- 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. & Down J. (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
- 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.