

## **Liderazgo y financiamiento en empresas familiares**

Román Quijano, Luis Arguelles y José Sahuí

R. Quijano, L. Arguelles y J. Sahuí  
Universidad Autónoma de Campeche Av. Agustín Melgar S/N, Col. Buenavista C.P. 24039 Campeche, Campeche  
rq6715@hotmail.com

M. Ramos.,V.Aguilera.,(eds.). Ciencias Administrativas y Sociales, Handbook -©ECORFAN- Valle de Santiago, Guanajuato, 2014.

## Abstract

Developing business strategies that allow family businesses (independently from the sector they belong) to remain in the market, conclude their objectives and integrate to a business world in constant evolution is a priority, but its operation's complexity and problematic don't allow to establish standardized formulas to evaluate the factors that are involved in their daily life and ensure their long – term projections. This study's main objective is to identify the development and implementation of strategies to remain, how are projected and get financing in the face of the current financial problems. The study is descriptive with non – experimental transversal design since data was collected at one single moment in its natural context, through interviews with the family businesses' leaders. The results show a small number of strategies to remain in the market and problems to reach financing for short – term activities, adding also the founder partners' little interest in developing a strategic management as a reflection of their personal leadership style.

## 17 Introducción

Las empresas familiares muestran diferencias importantes respecto a las organizaciones no familiares como la estructura de la propiedad, los conflictos obtenidos como resultado del diseño y uso de estrategias (Sorenson, 1999), el establecimiento de metas, actitudes y los conflictos que se presentan en el seno familiar, (Lee y Rogoff 1996); así como la forma en que compiten y logran su permanencia en el mercado (Gudmundson, Hartman y Tower 1999).

El sector camaronero de altura es considerado prioritario para la economía de México (Cámara Mexicana de la Industria Pesquera y Acuícola, 2012), y su permanencia y desarrollo es primordial para el gobierno federal y el de los Estados donde se desarrolla, ya que a través de esta actividad se provee de ingresos a parte de la población económica más vulnerable mediante la generación de empleos. En este sector participan empresas familiares que invierten grandes cantidades de recursos económicos, humanos y tecnológicos sin embargo su permanencia y desarrollo se ve amenazada por factores económicos y de política pública como las restricciones impuestas por la paraestatal PEMEX para evitar la incursión de las embarcaciones en las áreas protegidas y señaladas como de seguridad nacional (Cámara Mexicana de la Industria Pesquera y Acuícola Delegación Campeche, 2012). Se requiere que estas organizaciones, analicen su situación financiera actual, nivel de capacidad instalada e infraestructura para afrontar los compromisos que los llevaran al crecimiento económico.

El presente estudio pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- a. Determinar el grado de implementación de la administración estratégica en las empresas familiares del sector camaronero de altura de la ciudad de Campeche.
- b. Evaluar la forma en que diseñan, implementan y evalúan sus estrategias las empresas familiares del sector camaronero de altura de la ciudad de Campeche.
- c. Identificar las estrategias implementadas por las empresas bajo estudio para el financiamiento y crecimiento empresarial.

Obtener información financiera de las empresas se restringe por la rivalidad entre ellas, en un mercado muy cerrado donde las estrategias para reducción de costos y gestión de financiamiento han permitido a algunas firmas familiares su permanencia. Las organizaciones sujetos de estudio son empresas familiares del sector camaronero de altura, establecidas en la ciudad de Campeche, las cuales contribuyen a la economía del Estado como alternativa a la actividad petrolera y el turismo.

## 17.1 Marco Teórico

Para evaluar algunas de las diferencias entre empresas familiares y las que no lo son, Gudmundson, Hartman y Tower (1999) desarrollan un estudio sobre la estructura de la propiedad de los negocios familiares y los conflictos obtenidos como resultado de sus estrategias, analizan cómo compiten las empresas familiares en el mercado, las diferentes estrategias que utilizan y cómo las diseñan. Poza (2005) señala que los fundadores de firmas familiares suelen manifestar un desdén natural hacia la arquitectura organizacional, como el establecimiento de sistemas, de prácticas administrativas profesionales y de mecanismos de gobierno. Gudmundson et al. (1999) sugieren que la selección de estrategias se ve influenciada por aspectos como el género del líder de la organización, el grado de profesionalización del cuerpo ejecutivo y el número de generación en el poder y que las investigaciones futuras en este campo deben incidir en determinar por qué los negocios familiares son menos pro activos en los mercados, teniendo como consecuencia a ser menos innovadores.

Respecto al establecimiento de metas, actitudes y los conflictos que se presentan en el seno familiar, Lee y Rogoff (1996) consideran que las empresas familiares deben lidiar con los conflictos que surgen, pero también dependerá de la habilidad del líder de la misma la forma y que éstos se solucionen con rapidez. Romero (2006), señala la influencia que tiene la interacción empresa-familia como factor determinante en las posibilidades de fortalecer la productividad y la capacidad competitiva, por lo tanto planear para lograr la transición de una generación a otra es un proceso difícil y se considera el compromiso más importante en la administración de empresas familiares y éste se hará presente tarde o temprano por diferentes razones (Sorenson, 2000), su falta de previsión como es sabido puede llevar a la división familiar y como consecuencia a la desaparición de la organización; y es aquí donde se da la contribución del estilo de liderazgo al éxito de la familia y la empresa, como indica Vilaseca (2002).

Tokarczyk, Hansen, Grenn y Down (2007) en su estudio desarrollado sobre la teoría del rol que desempeñan los lazos filiales o fraternos dentro de una empresa familiar señalan que este “recurso intangible” tiene una influencia determinante en las relaciones familiares, y la eficiencia operacional cuando la organización está orientada hacia el mercado ‘familiness’. Por su parte Forcadell, Montero, Ortiz y Sacristán (2001) definen la ‘familiness’ como el conjunto de recursos y capacidades específicos de la empresa familiar que en algún grado permiten la obtención y mantenimiento de sus ventajas competitivas.

La globalización exige actualmente a las empresas mantener altos estándares de calidad para alcanzar y sostener su ventaja competitiva, para ello una herramienta clave es la Administración Estratégica la cual se define como “El arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permita a una empresa lograr sus objetivos” (Fred, 2003, p 5), y comprende cinco etapas: establecimiento de la dirección organizacional, diagnóstico, la formulación de estrategias, su implantación y evaluación de los resultados (Hill y Jones, 2009). Dentro de la dirección organizacional, está como primer componente la declaración de la misión, que debe proporcionar el contexto dentro del cual se elaborarán las estrategias, la declaración de algún estado futuro deseado regularmente conocido como la visión, además de los valores clave que la organización se compromete a respetar y el establecimiento de las principales metas.

La formulación de estrategias tiene como base el establecimiento de la dirección organizacional y el diagnóstico interno y externo y comprende el desarrollo de objetivos a largo plazo y estrategias alternativas que le permitan a la organización tener una ventaja competitiva en el mercado. La implantación exige que se comunique a todo el personal los objetivos anuales trazados, las políticas de la organización y mantener motivado al recurso humano para que acepte estas medidas y reconocer los beneficios que arrojan.

El mantener una excelente comunicación genera una sinergia en todas las áreas de la empresa que da como resultado un compromiso tácito de los empleados con los fines de la empresa.

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

Para comprender el beneficio de aplicar la administración estratégica es necesario estudiar su naturaleza, conceptos y elementos considerando los siguientes aspectos (Fred, 2003): 1) La integración de la intuición y el análisis como parte del proceso de dirección estratégica, 2) magnitud y adaptación al cambio, 3) aplicación de modelos de planeación, 4) elementos del diseño de estrategias, 5) diseño de objetivos a largo plazo 6) beneficios de la dirección estratégica 7) motivos que obstaculizan la implementación de la dirección estratégica y 8) errores más comunes en su implementación.

Sharma, Chrisma y Chua (1997), consideran que el proceso de administración estratégica no es igual para una empresa familiar como para una que no lo es, y esto deberá tomarse en cuenta desde la formulación e implementación hasta la evaluación del conjunto de metas que se diseñe, ya que incluso existen elementos como la percepción individual del líder de lo que es un negocio, la cual es totalmente diferente a la de otro líder de una empresa familiar con características similares.

La formulación de estrategias y su contenido también se ven afectadas por la interacción de la familia y el negocio y en ocasiones dejan de ser verdaderas soluciones para convertirse en simples cambios. El diseñar correctamente una estrategia es importante cuando se aproximan procesos como el de sucesión, nuevas divisiones empresariales, diversificaciones o bien su internacionalización.

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

Al estudiar la problemática empresarial mediante el método de casos, en una investigación desarrollada en nueve empresas de giro heterogéneo Zapata (2004), observó al evaluar los aspectos de gestión financiera, que existe un descuido generalizado de análisis de la información contable, lo que impide un estudio serio de la situación financiera por parte de los diversos interesados, y que se considera un incremento en ventas como medida de sostenibilidad aunque no sean resultados que permanezcan en el mediano y largo plazo para poder señalar que estas empresas son rentables

Ser rentable es uno de los objetivos de cualquier organización lucrativa independientemente de su tamaño, por lo tanto enfrentan problemas que afectan sus resultados de largo plazo sin importar su ubicación geográfica y actividad tal como lo señala Rivera (2007), en el estudio que desarrolló para evaluar los factores que afectan la estructura de capital aplicando el análisis económico-financiero, encontrando que una alta o baja concentración del endeudamiento y su costo son factores determinantes para la selección del financiamiento lo que repercute en el costo de capital.

En Venezuela Restrepo y Vanegas (2009) evaluaron el perfil financiero mediante una aproximación empírica donde concluyen que la rentabilidad de los activos (ROA) adquiridos mediante financiamiento, en muchas ocasiones es negativa pues se mantienen ociosos. En México, Navarrete y Sansores (2010) parten de la Teoría de las Jerarquías y mediante la aplicación de un modelo econométrico sugieren que la edad de la empresa y su tamaño determinan la política de financiamiento la cual se refleja en la estructura de capital.

Zapata (2004) señala que respecto a las actividades de financiación, no existen proyectos ni están documentadas las estrategias que siguen estas organizaciones para su crecimiento, pues lo utilizan para cubrir las necesidades que surgen en el día a día de la operación y que no se mide la capacidad de endeudamiento. En su mayoría adolecen de la gestión necesaria para convertirse en unidades innovadoras, autosostenibles y en crecimiento, siendo parte de esta problemática la dificultad que enfrentan para obtener financiación que favorezca el desarrollo de estrategias y la generación de recursos (Vargas, 2003).

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

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

La contribución al PIB del sector pesca al 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) (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.

## 17.2 Metodología

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

El estudio se desarrolló tomando como población las empresas familiares del sector camaronero de altura de la ciudad de Campeche y que aceptaron participar en el mismo. Se eligió como población las empresas de este sector al considerar dos aspectos: a) generan empleo para individuos que en su mayoría no cuentan con niveles de estudio que les permitan acceder a otras actividades, y b) por su contribución a la economía del estado.

Las empresas identificadas con esta especialidad fueron 44, según el directorio de socios del Sistema Producto de Camarón de Alta Mar del Estado de Campeche AC al día 31 de julio de 2012, como se observa en la tabla 1.

**Tabla 17** Empresas camaroneras del sector pesquero de altura de la Ciudad de Campeche 2012

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

Fuente: Sistema Producto de Alta Mar del Estado de Campeche AC 2012

Del universo antes señalado se identificaron y eliminaron 14 de las empresas por estar constituidas bajo el régimen de Personas Físicas con actividad empresarial, y que no estaban constituidas como sociedades mercantiles (personas morales) lo que redujo la población a 30 empresas. Adicionalmente al momento de realizar las entrevistas a las 30 empresas consideradas en la población, se discriminaron aquellas que no cumplen los requisitos para ser consideradas como empresas familiares, y entonces tener plenamente delimitada la población.

Esta situación no pudo preverse hasta el momento de realizar la entrevista al director de cada empresa y conocer la integración accionaria y la relación filial y laboral de los socios que la integran. De las 30 empresas familiares identificadas, aceptaron participar 24, lo que representa el 80% del universo inicial.

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

**Tabla 17.1** Tabla de especificaciones de la guía de entrevista

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

Fuente: Elaboración propia con datos de Brockhaus (2004)

Se desarrolló una prueba piloto con el fin de comprobar la correcta comprensión de las preguntas planteadas y evitar desvíos en los objetivos propuestos, así como adaptar a la población de estudio los instrumentos antes citados. Se administró el instrumento al 10% de la población inicialmente contemplada obteniéndose un alfa de Cronbach de .819 por lo que se le consideró confiable.

Posteriormente, a la administración del cuestionario se estableció la confiabilidad del mismo al obtener un alfa de Cronbach de .795 parámetros que se considera aceptable (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

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

El análisis de la información comprendió la construcción de sentido a partir de los datos cualitativos ordenados en categorías mediante un análisis de contenido general, consistente en codificar los datos de los cuestionarios en categorías y sub categorías, definidas operacionalmente y calculando las frecuencias de los fenómenos involucrados en ellas (Goetz y Le Compte, 1988) empleando las frecuencias para preguntas dicotómicas o numéricas y para las variables de cadena la interpretación de acuerdo a cada uno de los elementos de cada categoría (Rodríguez et. al 1999).

### 17.3 Resultados

De las 24 empresas que participaron finalmente en el estudio, todas reportaron ser familiares ya que la propiedad de las acciones estaba en manos de los miembros integrantes de las mismas y que no participaban dentro de algún corporativo, es decir no han celebrado alianzas estratégicas.

Respecto a los órganos para la toma de decisiones, ocho empresas (33.4%) reportaron tener consejo de administración y junta directiva, las otras dieciseis informaron solo tener consejo de administración como órgano de gobierno y que únicamente los miembros de la familia formaban parte del mismo. Véase tabla 3.

**Tabla 17.2** 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

Actualmente la dueña de la compañía es la primera generación, aunque en el 33.4% participan ya de manera activa la primera y segunda en la administración de las mismas, (tabla 4).

**Tabla 17.3** 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

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

Con el objetivo de tener una idea más clara de la percepción que tienen los propietarios de las empresas respecto a la administración estratégica como herramienta de planeación y el diseño de estrategias, se desarrolló un análisis cualitativo para evaluar dicha percepción y se asignó un puntaje para obtener un índice de percepción de la administración estratégica. De la sección de preguntas abiertas del instrumento se seleccionaron los comentarios más representativos de entre todas las respuestas, considerándose como “frases testimonio”, como sugieren Besson y Haddadj (2002) desarrollando los siguientes pasos y cuyos resultados se muestran en la tabla 5:

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 siguientes parámetros:

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

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 items).

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.

**Tabla 17.4** Índice de percepción de la Administración Estratégica (IPAE)

Item	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
p1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	1	3	3	3	3	3	3	1
p3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	
p4	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	
p11	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	1	6	1	
p22	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	1	1	1	1	4	4	4	1	
p23	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	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	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	5	1	1	5	5	5	1	5	1	
p26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	4	1	1	1	4	1	
p27	2	4	4	4	2	4	4	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	1	1	2	2	1	4	4	
p28	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	
p29	1	1	4	1	1	1	4	4	4	1	4	4	4	1	4	4	4	1	4	4	4	1	4	1	
p30	4	2	2	2	3	3	2	3	1	2	3	3	1	3	3	3	1	1	3	2	3	1	2	2	
p31	1	3	1	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	1	1	1	2	2	1	3	
p32	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	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	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
p34	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	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	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
Puntaje	54	56	56	52	50	55	58	52	50	50	67	55	56	56	52	56	42	38	47	48	48	35	54	36	
Puntaje Máximo	108	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	
IPAE (%)	50	51	51	48	46	50	53	48	46	46	55	52	52	52	48	47	40	44	44	44	44	33	50	33	
	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	
	0	9	9	1	3	9	7	1	3	3	6	8	9	9	1	9	9	6	4	5	4	4	0	3	

IPAE= Índice de percepción de la administración estratégica = Puntaje / Puntaje máximo x 100

Los socios fundadores tuvieron como principal razón para iniciar la empresa el contar con un patrimonio propio para la familia, teniendo como plan primario crecer como empresa pero sin estrategias escritas para lograrlo. Entre las fortalezas con las que cuentan estas organizaciones la que tuvo mayor frecuencia de respuestas fue el esforzarse para capturar las mejores especies de camarón ubicando con base a experiencia las zonas donde crece la especie considerada de mayor calidad y dar el mejor mantenimiento posible a las embarcaciones. Respecto a las estrategias diseñadas y que tienen implementadas señalan que administrar los costos es la preferida para fomentar el crecimiento empresarial seguida del adecuado mantenimiento e inversión en equipos, aunque hay quien menciona no tener alguna estrategia.

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

#### **17.4 Conclusiones**

Existen empresas de este sector productivo que son jurídicamente personas morales pues están constituidas como una sociedad mercantil, pero no fomentan la toma de decisiones mediante un consejo directivo. De acuerdo al grado de estudios manifestado no se esperaba que la percepción respecto a la administración estratégica como ventaja competitiva sea prácticamente nulo y no se pudieran realizar comparaciones con aquellas empresas que si la tuvieran implantada como lo refieren Fred (2003) y Sharma et al.(1997), y que las estrategias que aplican para fomentar el crecimiento empresarial (Zapata, 2007), y el financiamiento de las mismas, no siguen una metodología previamente diseñada y probada con base en los resultados financieros (Rivera, 2007). Están agrupados en una asociación, sin embargo ésta no realiza la gestión conjunta de asesoría financiera o solicitudes conjuntas de esquemas financiamiento (Vargas, 2003). Tienen una escasa identificación de fortalezas de sus propias organizaciones, por lo tanto no existe un proceso de formulación, implementación y evaluación de estrategias para el logro de metas y objetivos tal como lo señalan Sharma et al. (1997) y Cater y Schwab (2008). En contrario consideran que uno de sus mayores logros empresariales es permanecer en el sector sin definir las condiciones de su permanencia, la cual puede irse debilitando dadas las condiciones económicas actuales.

Las empresas del estudio, no cuentan con un plan de negocios escrito, o estar desarrollándolo actualmente, por lo que no cuentan con metas, objetivos y valores definidos, así como tampoco han diseñado su misión y visión, como parte de un proyecto de administración estratégica, lo que permite señalar que su planeación se circunscribe solo al corto plazo. 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.

Permanecen en el sector, pero no manifiestan tener un plan metodológicamente desarrollado y por escrito, las estrategias para fomentar el crecimiento empresarial y financiar las actividades de la organización son pocas, careciendo de una metodología de investigación de mercados que les permitan evaluar los costos financieros de la fuente de financiamiento elegida para sus proyectos de inversión.

Es deseable que estas organizaciones realicen un análisis interno de la forma en que están financiando su capital de trabajo e infraestructura, pues los costos que deben pagar por el uso de capital externo es alto dadas las condiciones económicas del mercado y que podrían prevenirse con una adecuada estrategia de financiamiento.

### 17.5 Referencias

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

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

Cater J. y 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](http://www.canaipesca.org.mx)

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

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

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

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

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

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

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

Hernández R., Fernández C. y 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](http://www.inegi.gob.mx)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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