

TRANSICIÓN GENERACIONAL BAJO LA PERCEPCIÓN DEL LÍDER Y LOS SUCESORES DE EMPRESAS FAMILIARES

Román Alberto Quijano García, Universidad Autónoma de Campeche
Luis Alfredo Arguelles Ma, Universidad Autónoma de Campeche
Fidel Ramón Alcocer Martínez, Universidad Autónoma de Campeche
Mario Javier Fajardo, Universidad Autónoma de Campeche

RESUMEN

Para lograr la transición generacional, diversos estudios sugieren la necesidad de una adecuada planeación de largo plazo; sin embargo, pocas organizaciones deciden diseñar, implementar y evaluar estrategias que favorezcan su desarrollo y permanencia empresarial. Diversos factores convergen en la forma en que las empresas familiares administran y proyectan su futuro como la personalidad del líder, las estructuras de poder, la experiencia empresarial y la construcción de su propia cultura organizacional. El diseño de la investigación es no experimental descriptivo transeccional, y el instrumento utilizado en trabajo de campo para la obtención de datos fue la entrevista teniendo como objetivo fundamental identificar los planes estratégicos formulados por las empresas y la percepción de los probables sucesores respecto a la transición generacional, los factores que la afectan y las estrategias que tienen implementadas las firmas familiares para lograrlo. Los resultados señalan que las variables bajo estudio responden a la percepción del socio fundador respecto al uso de herramientas administrativas y que los sucesores saben que una adecuada transición generacional es parte de la continuidad y evolución de la vida empresarial.

PALABRAS CLAVE: Administración Estratégica, Protocolo Familiar, Liderazgo

GENERATIONAL TRANSITION UNDER THE PERCEPTION OF THE LEADER AND SUCCESSORS OF FAMILY BUSINESSES

ABSTRACT

To achieve generational transition, studies suggest the necessity of adequate long term planning. However, few businesses decide to design, implement and evaluate strategies that improve their development and business permanence. Several factors, such as the leader's personality, power structure, business experience and the construction of their own business culture converge to determine the way that family businesses manage and project their future. This investigation is non experimental descriptive, transeccional and the instrument used in the work field to obtain data was an interview. The study's main objective is to identify strategic plans formulated by the businesses and the perception of likely successors regarding generational transition, the factors that affect it and the strategies implemented by family businesses to achieve it. The results indicate that the variables under study respond to the founding associate's perception regarding to the use of administrative tools and that successors know that an adequate generational transition is part of the continuity and evolution of business life.

JEL: M1, M19

KEYWORDS: Strategic Management, Family Protocol, Leadership

INTRODUCCION

Una de las áreas en investigación sobre empresas familiares, de actualidad es la administración estratégica, ya que no existe un análisis de datos reales de su implementación y los resultados obtenidos por las mismas, por otro lado se ha desarrollado una extensa literatura para describir las causas que impiden que las empresas familiares trasciendan a la siguiente generación (Brockhaus, 2004; Poza, 2005; Barbeito, Guillén, Martínez y Domínguez, 2004 y Kajihara, 2007). Algunas investigaciones se han centrado en las características atribuibles al socio fundador (García, López y Saldaña, 2002), la actitud de los demás socios familiares hacia el proceso de sucesión (De Massis, Chua y Chrisman, 2008), las relaciones intrafamiliares (Lee, 2006; Lozano, 2000), la personalidad o atributos de los sucesores que tendrán la responsabilidad de preservar e innovar la empresa familiar (Chrisman, Chua y Sharma, 1998) y la participación de los accionistas en el proceso de sucesión (Vilaseca, 2002).

Planear a largo plazo es un proceso que se sabe necesario en las organizaciones, sin embargo, llevarlo a cabo fielmente debe ser parte de la mentalidad del líder de la empresa familiar y en el caso de la sucesión requiere la participación de todos los integrantes de la familia y la administración, toda vez que está en juego la permanencia de la organización en el mercado. En el caso del sector camaronero de altura, participan empresas familiares que invierten grandes cantidades de recursos económicos, humanos y tecnológicos sin embargo su permanencia y desarrollo se ve amenazada por factores económicos y de política pública como las restricciones impuestas por la paraestatal PEMEX para evitar la incursión de las embarcaciones en las áreas protegidas y señaladas como de seguridad nacional (Cámara Mexicana de la Industria Pesquera y Acuícola Delegación Campeche, 2012). La situación económica de la industria petrolera en el país refuerza la idea de contribuir a que las demás actividades económicas como el turismo y la pesca apuntalen la economía de México.

El presente estudio propone los siguientes objetivos: a) Determinar la percepción del socio fundador respecto a la administración estratégica y su implementación como herramienta de planeación dentro de las empresas familiares del sector camaronero de altura de la ciudad de Campeche, b) Evaluar la percepción de los sucesores de empresas familiares del sector camaronero de altura de la ciudad de Campeche respecto a la transición generacional y c) Identificar los factores que pueden afectar el proceso de sucesión en las empresas familiares del sector camaronero de altura de la ciudad de Campeche. Este trabajo considera en su apartado de Revisión de la literatura investigaciones relacionadas con la caracterización de empresas familiares y el diseño de estrategias de largo plazo, así como la importancia económica del sector; en la sección de Metodología se establecen las variables y las características de la población sujeta a estudio; igualmente se señala las dimensiones de los instrumentos utilizados para la obtención de información y el tratamiento estadístico de los datos obtenidos y que se reflejan en la sección de Resultados para finalmente ser discutidos y contrastados respecto a otras investigaciones en la sección de Conclusiones que también abarca limitaciones y direcciones para futuras investigaciones.

REVISION DE LITERATURA

Para comprender el beneficio de aplicar la administración estratégica es necesario estudiar su naturaleza, conceptos y elementos considerando los siguientes aspectos: 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. (Fred, 2003). 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.

El diseñar correctamente una estrategia es importante cuando se aproximan procesos como el de sucesión, nuevas divisiones empresariales, diversificaciones o bien su internacionalización. Filbeck y Smith (1997) desarrollan un estudio evaluando la influencia de la personalidad de los miembros de una empresa familiar y qué tipo y cómo deben ser diseñadas las estrategias que eviten la aparición de conflictos por el enfrentamiento o choque de los diferentes caracteres de los miembros. Para ello aplican el indicador de tipo Myers – Briggs, el cual es un instrumento teórico reconocido para evaluar la personalidad y la interacción de los individuos. En las conclusiones obtenidas, señala que una buena comunicación facilita la obtención de objetivos y que las diferencias de personalidad causan problemas o son agravados cuando no se comunica en forma eficaz las metas de la organización y de la familia como tal. Así mismo indican que no existen reglas absolutas para solucionar los conflictos por convivencia entre los individuos puesto que su diversidad es incontable, y que también influye en los mismos la forma en que se toman las decisiones por parte del líder de la firma familiar y el grado de tolerancia que tengan los demás miembros a la forma en que se les transmitan las instrucciones y el grado en que éstas se contrapongan a los valores y prioridades de los receptores.

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 y Shing-yang (2007), desarrollan un estudio donde tratan de identificar las empresas y las características de las mismas que deban de tener cuando el administrador pertenezca a la familia o por el contrario, aquellas cuyas características sugieran un mejor resultado con la dirección de un administrador profesional, es decir un ejecutivo ajeno a la familia. Para ello analizan el desempeño de ambos tipos de ejecutivos y los resultados muestran que las firmas con bajos requerimientos en habilidades gerenciales y alto potencial de expropiación tienden a seleccionar como CEO a un miembro de la familia lo que se conoce igualmente como nepotismo pues dan preponderancia al vínculo sanguíneo y no a la capacidad del administrador. Por el contrario, cuando la empresa familiar tiene un control pobre y requiere de flujos de efectivo, tienden a seleccionar un CEO que les permita subsanar esas necesidades evaluando primordialmente su experiencia, cultura y capacidad.

De Massis, Chua y Chrisman (2008), señalan que estos factores no aparecen hasta que se deja sentir dentro de la organización la necesidad de elegir a un potencial sucesor, para su identificación, se evaluó la teoría y los estudios de caso y se observó que no todos son únicos para las firmas y que pueden ser no determinantes, pero sí causales de la no sucesión en las firmas familiares. Los autores desarrollaron un modelo donde identifican tres causas directas y exhaustivas pero no mutuamente excluyentes: 1) todos los potenciales sucesores de la firma declinan el liderar la administración del negocio, 2) la coalición dominante rechaza todo sucesor familiar potencial y 3) la coalición dominante decide en contra de la sucesión familiar aunque sea aceptable, y a pesar de que los sucesores potenciales existan y estén dispuestos a la misma. En otro estudio realizado por Barbeito, et al (2004) sobre factores que impiden la sucesión, amplían el campo geográfico de investigación a nivel europeo y señalan al igual que otros investigadores que independientemente de la región geográfica una cuestión esencial en el campo de estudio de la empresa familiar es su continuidad y que la muerte del empresario suele ser causa de extinción de la empresa cuando la sucesión no ha sido planeada, impidiéndose la trascendencia generacional. Estos investigadores clasifican la problemática en dos grupos básicos: 1) Problemas derivados del funcionamiento de la empresa debidos fundamentalmente a la confusión entre flujos empresariales y los intereses familiares y, 2) Problemas de la sucesión los cuales se dividen a su vez en dos subgrupos: a) Problemas fiscales: éstos se originan de la falta de una adecuada estrategia fiscal en la operación anual de la empresa, así como de la falta de una planeación patrimonial que cubra el retiro del

socio fundador y b) conflictos familiares: originados de la falta de un plan de sucesión definido, en estos casos el apoyo de los directivos no familiares es fundamental.

Chrisman, Chua y Sharma (1998), evaluaron algunos de los atributos deseables del sucesor que son: el nivel de cooperación del predecesor y el sucesor, la edad del sucesor y la compatibilidad de metas entre el sucesor y el CEO; y respecto al nivel de relaciones que debe tener con otros miembros de la familia se evalúan cuatro aspectos: respeto de miembros de la familia involucrados activamente, respeto de miembros de la familia no involucrados, confianza de los miembros de la familia y capacidad para llevarse con los integrantes de la familia. Señalan estos autores que tradicionalmente es al hijo mayor a quien se contempla como primera opción para ser el sucesor, pero los resultados actuales demuestran que son varias las organizaciones que son dirigidas por algún hijo menor o incluso una hija, tal como lo estudiaron Vera y Dean (2005) quienes concluyen que las probables sucesoras también enfrentan muchos desafíos pero que tienen una capacidad que las distingue y las hace merecedoras a ser ellas quienes continúen la tradición empresarial; aun cuando los predecesores no están del todo de acuerdo con esta tendencia, por lo cual agregan como atributo el orden de nacimiento y el género. Cabe aclarar que es diferente el pensar en un pariente político para la sucesión y generalmente no son visualizados en la lista corta de candidatos, por lo tanto otro atributo deseable es la relación sanguínea.

Chrisman, et al. (1998) obtuvieron como conclusión que los atributos deseables sugeridos por la literatura y que fueron señalados como los más importantes por los encuestados son la integridad y el compromiso con el negocio y por el contrario el orden de nacimiento y el género fueron clasificados como los menos importantes. Estos hallazgos establecen que la decisión de quién debe ser el sucesor se basa más en características muy personales más que naturales como el sexo y la edad o la línea sanguínea; otro atributo que recibió bastante peso es la experiencia dentro de la empresa familiar que garantice su involucramiento para conocerla y colaborar en la solución de problemas. La administración estratégica busca identificar y minimizar el impacto de los problemas que surgen en las organizaciones y los elementos que contribuyen a la previsión de los mismos. Un buen plan estratégico incluye la elaboración del protocolo familiar que enuncia 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, por lo general, al inicio no todos los miembros están de acuerdo pero la demostración de sus ventajas permite su aceptación total, no debe desarrollarse en momentos de conflictos de poder y debe aprovecharse los períodos de unidad familiar y empresarial, pues éste no busca desaparecer los conflictos sino evitar que se produzcan. Lozano (2000) identificó herramientas de alta valía en el tratamiento de estas situaciones como la administración estratégica, la planeación de la sucesión, implantación del consejo familiar, conocimiento de las tendencias de la empresa en el mercado y el manifiesto o protocolo familiar.

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, 2010). 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, 2010). 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.

El pertenecer al sector camaronero de altura representa el gran compromiso de contribuir a la economía del país y de los estados donde se ubican, al ser parte de las actividades primarias, pero es mayor el compromiso social de ser fuente generadora de empleo directo para los niveles de población con los menores niveles de preparación escolar.

METODOLOGÍA

Esta investigación es de tipo descriptiva porque se mide o recoge información sobre las variables que participan en el problema sujeto a estudio como el liderazgo, la administración estratégica y el diseño de estrategias empresariales. El diseño es no experimental transversal ya que se recolectaron datos en un solo momento en su contexto natural, 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). Con el trabajo desarrollado se plantean las siguientes interrogantes: a) ¿Cuál es la percepción del socio fundador respecto a la administración estratégica y su implementación como herramienta de planeación dentro de las empresas familiares del sector camaronero de altura de la ciudad de Campeche, b) ¿Cuál es la percepción de los sucesores de las empresas familiares participantes? y c) ¿Qué factores pueden afectar el proceso de sucesión? El estudio se desarrolló tomando como población las empresas familiares del sector camaronero de altura de la ciudad de Campeche, México y que aceptaron participar en el mismo. Se eligió como población las empresas de este sector al considerar dos aspectos: a) generan empleo para individuos que en su mayoría no cuentan con niveles de estudio que les permitan acceder a otras actividades, y b) por su contribución a la economía del estado. Las empresas identificadas con esta especialidad fueron 44, según el directorio de socios del Sistema Producto de Camarón de Alta Mar del Estado de Campeche AC al día 31 de octubre de 2014, como se observa en la Tabla 1.

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

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

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

Del universo antes señalado se identificaron y eliminaron 14 de las empresas por estar constituidas bajo el régimen de Personas Físicas con actividad empresarial, y que no estaban constituidas como sociedades mercantiles (personas morales) lo que redujo la población a 30 empresas. Adicionalmente al momento de realizar las entrevistas a las 30 empresas consideradas en la población, se discriminaron aquellas que no cumplen los requisitos para ser consideradas como empresas familiares, y entonces tener plenamente delimitada la población. Esta situación no pudo preverse hasta el momento de realizar la entrevista al director de cada empresa y conocer la integración accionaria y la relación filial y laboral de los socios que la integran. De las 30 empresas familiares identificadas, aceptaron participar 24, lo que representa el 80% del universo inicial, en las mismas laboran 60 gerentes, de los cuales 12 son familiares, 43 son hijos y 5 son gerentes no familiares.

Instrumento A

La información de tipo cualitativa se obtuvo mediante la administración de formatos de entrevista semi-estructurada a los 24 propietarios de las empresas familiares desarrollada por Brockhaus (2004) para obtener los principales elementos de administración estratégica que se tienen implementados en la organización para el logro de objetivos y la permanencia en el mercado. Los elementos que integran el instrumento se señalan en la Tabla 2.

Tabla 2: Tabla de Especificaciones de la Guía de Entrevista Aplicada a los Socios Fundadores

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.	1-12	48%
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	32%
Estrategias de desarrollo y permanencia	Acciones diseñadas e implementadas para la permanencia sostenida en el sector.	1-5	20%

Las variables consideradas permiten evaluar el nivel de conocimiento e implementación de administración estratégica por parte de los socios fundadores como parte de la planeación de largo plazo. Fuente: Elaboración propia con datos de Brockhaus (2004).

Instrumento B

Entrevista semi estructurada diseñada por Vera y Dean (2005), que se administró a un total de 43 hijos gerentes con el objetivo de indagar antecedentes de la empresa, antecedentes de los hijos, incorporación a la empresa, relaciones familiares, relaciones de negocios, conflictos trabajo-familia y sucesión. Este instrumento (Tabla 3), contribuye con el estudio al evaluar a los hijos como elementos fundamentales en la sucesión.

Tabla 3: Tabla de Especificaciones de la Guía de Entrevista Aplicada a los Socios Hijos Gerentes

Variable	Definición operacional	Reactivos	Proporción
Antecedentes de la firma	Conocimientos del probable sucesor sobre el origen y evolución de la organización.	1 – 3	13%
Antecedentes de los hijos	Determina la posición filial, el nivel educativo y la experiencia de los hijos.	1 – 6	26%
Incorporación a la firma	Es la evaluación de los motivos de la participación actual de los hijos dentro de la firma.	1 – 3	13%
Relaciones familiares	Se refiere al estado actual de la relación filial-laboral, entre propietario e hijos.	1 – 5	21%
Relaciones de negocios	Es la experiencia y percepción del hijo gerente en sus relaciones laborales con los demás participantes de la organización y que no son miembros de la familia.	1 – 2	9%
Conflictos trabajo-familia	Se refiere a la forma en que puede afectar el equilibrio personal del sucesor los conflictos del binomio familia-empresa.	1 – 1	5%
Sucesión	Determina la opinión que tiene el hijo del proceso de sucesión y los probables conflictos que se derivan de la elección.	1 – 3	13%

Las variables permiten evaluar el nivel de conocimiento de parte de los hijos respecto al origen de la empresa, el motivo de su incorporación a la misma y la problemática que enfrentan dentro de la organización. Fuente: Elaboración propia con datos de Vera y Dean (2005).

Se desarrollaron entrevistas semi estructuradas de forma personal a los propietarios de las empresas y con los hijos gerentes que conforman el cuerpo directivo con duración de una hora y de veinte minutos cada una respectivamente. Concluidas las entrevistas se evaluaron los datos cualitativos, y se realizó un análisis de contenido general de las respuestas de todas las entrevistas, se procedió a clasificar 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 (Rodríguez, Gil y García 1999).

Se procedió a realizar 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). Se identificó la frecuencia de mención en cada una de las empresas, se agruparon según la clave asignada a la pregunta, la categoría, las respuestas, la clave de la empresa participante, el total de respuestas y la frecuencia alcanzada según la escala tipo Likert; lo que favoreció la construcción de un Índice de Percepción de la Administración Estratégica (IPAE) por parte de los socios

fundadores y un Índice de Percepción de la Sucesión (IPS) derivado de las opiniones de los hijos gerentes. Adicionalmente con los valores obtenidos de la construcción de índices se procedió a determinar el coeficiente de Pearson (1) y de determinación (2), para evaluar la incidencia y nivel de asociación entre los mismos, (Lind, Marchal y Wathen, 2012).

RESULTADOS

Instrumento A

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 dieciséis informaron solo tener consejo de administración como órgano de gobierno y únicamente los miembros de la familia forman parte del mismo. Las empresas participantes reportan que la dueña de la compañía es la primera generación, aunque en el 33.4% participan ya de manera activa la primera y segunda en la administración de las mismas, (Tabla 4).

Tabla 4: Generación 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	8	33.4	8	33.4	8	33.4
Ambas	24	100	24	100	24	100

Se clasifican las generaciones con el objetivo de identificar en qué proporción requieren planear la sucesión, considerando la evolución de los hijos gerentes dentro de la empresa. Fuente: Elaboración propia.

Los resultados del cuestionario señalan como características sociodemográficas de los empresarios entrevistados respecto a su estado civil que el 100% están actualmente casados, el rango de edad del socio fundador, con la frecuencia más alta fue el establecido entre 55 y 61 años y el 70% de los propietarios tiene la licenciatura como el nivel más alto de estudios destacándose en un 40% la profesión de contador. Empresarialmente el 75% tiene entre 10 y 15 años de experiencia en el sector y todos los entrevistados afirman estar involucrados al 100% en las empresas, desempeñándose como directores generales. Al indagar el origen de las organizaciones los socios fundadores mencionan que llegaron a ser propietarios de las empresas por contar con un capital propio para invertir y como principal razón para iniciar la empresa el tener un patrimonio para la familia, teniendo como plan primario crecer, sin tener un plan estratégico por escrito para lograrlo. Al momento de realizar la entrevista la mayoría de los propietarios se desempeñan como gerentes generales y tienen como forma de organización el tipo vertical.

Al cuestionar las fortalezas con las que cuentan estas organizaciones la que tuvo mayor frecuencia de respuestas fue el esforzarse para capturar las mejores especies de camarón ubicando con base a experiencia las zonas donde crece la especie considerada de mayor calidad y dar el mejor mantenimiento posible a las embarcaciones. Respecto a las estrategias diseñadas y que tienen implementadas señalan que administrar los costos es la preferida para fomentar el crecimiento empresarial seguida del adecuado mantenimiento e inversión en equipos, aunque hay quien menciona no tener alguna estrategia. En cuanto a estrategias para financiar el crecimiento señalan preferir el financiamiento externo vía proveedores o líneas de crédito como el arrendamiento financiero; en este caso igual existe una mención de no tener estrategias para el financiamiento. Respecto a los conocimientos que tienen los propietarios de las organizaciones sobre la administración estratégica, 7 manifiestan no conocerla, seguidos muy de cerca por aquellos que dicen haber oído sobre ella (2), pero no la aplican y 15 señalan que saben que es una

herramienta administrativa útil como medida de control, pero en contrario igual dicen saber que requiere de tiempo y recursos. Como resultado general el 87.5% de los participantes comentaron que no aplican la administración estratégica en grado alguno y sólo tres organizaciones señalan aplicarla aunque no al 100% sin proporcionar algún elemento de verificación.

Se observa que la mayor parte de las empresas dicen no conocer o que no existen organismos que brinden asesoría empresarial; seguidos de los que reconocen la existencia de individuos o grupos en la comunidad que pueden ayudarles a evaluar sus ideas empresariales pero manifiestan que no dan un servicio adecuado pues argumentan falta de información oportuna y procesos complejos. Adicionalmente, y con el objetivo de tener una idea más clara de la percepción que tienen los propietarios de las empresas respecto a la administración estratégica se desarrolló un análisis cualitativo y para evaluar dicha percepción se asignó un puntaje para obtener un Índice de Percepción de la Administración Estratégica (IPAE). 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:

Se identificó la frecuencia de mención de cada frase testimonio en cada una de las 24 empresas participantes asignándose puntajes.

Se obtuvo la suma de la frecuencia de cada una de las frases testimonio, por empresa.

El puntaje máximo que podía tener cualquier empresa fue de 108 (6 puntos máximo por 18 ítems).

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 misma, (Tabla 5).

Tabla 5: Índice de Percepción de la Administración Estratégica (IPAE)

Empresa	Puntaje Por Empresa	Puntaje Máximo	IPAE (%)
1	54	108	50.0
2	56	108	51.9
3	56	108	51.9
4	52	108	48.1
5	50	108	46.3
6	55	108	50.9
7	58	108	53.7
8	52	108	48.1
9	50	108	46.3
10	50	108	46.3
11	60	108	55.6
12	57	108	52.8
13	56	108	51.9
14	56	108	51.9
15	52	108	48.1
16	56	108	51.9
17	42	108	38.9
18	33	108	30.6
19	48	108	44.4
20	47	108	43.5
21	48	108	44.4
22	35	108	32.4
23	54	108	50.0
24	36	108	33.3

IPAE= Índice de percepción de la administración estratégica = Puntaje / Puntaje máximo x 100. El resultado obtenido para cada empresa puede interpretarse como la percepción que tienen el líder o socio fundador respecto a la implementación de la administración estratégica como herramienta de planeación de largo plazo. Fuente: Elaboración propia.

Como puede observarse en la Tabla 5, el valor más alto es de 57.9% y el menor 30.6% lo que refleja el escaso conocimiento de estas organizaciones sobre herramientas de planeación y procesos formales de diseño e implementación de estrategias empresariales.

Instrumento B

Se aplicaron 43 cuestionarios a los hijos que laboran en la firma familiar del total de 24 empresas que aceptaron participar, o que reunían los requisitos mínimos para ser consideradas empresas familiares y ser sujetos de estudio. Al evaluar la dimensión de antecedentes de la firma, todos los hijos que laboran en la misma coinciden con el propietario en la antigüedad de la organización así como en el número de trabajadores que tuvieron en el ejercicio 2013. Del total de entrevistados el 79.06% menciona que sólo una generación ha estado involucrada en la firma y el 20.94% menciona que actualmente es la segunda generación quien administra la organización y todos, sin excepción, comentan que el propietario es el padre, respecto a la dimensión relativa a los antecedentes de los hijos, el 63% comenta tener hermanos y el 55.8% señala ser el primogénito. Al cuestionar el estado civil de los participantes el 81.6% manifiesta estar casado y el 13.2% dijo tener 30 años lo que representa la mayoría en los participantes. Agrupados en rangos de edad se observa que la fuerza laboral a nivel gerencial es aún joven. El 60.5% indica que no han trabajado fuera de la empresa familiar, el 11.8% no tuvo experiencia previa de trabajo y el 20% de los encuestados laboró previamente a tiempo parcial tal como se observa en la Tabla 6.

Tabla 6: Experiencia Laboral de los Hijos Gerentes

Respuesta	Trabajaron Fuera de la Empresa		Experiencia Previa de Trabajo		Trabajo a Tiempo Completo	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Sí	17	39.5	15	88.2	12	80.0
No	26	60.5	2	11.8	3	20.0

La tabla muestra la evolución laboral de los hijos gerentes antes de ingresar a la empresa familiar, observándose que de 43 hijos gerentes, solo el 39.5% trabajó previamente en otra organización y de estos el 80% cumplieron con una jornada laboral completa. Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la dimensión que evalúa la edad que tenían los gerentes al decidir e incorporarse a la firma, los entrevistados señalaron tener en ese momento 27 años en su mayoría. Todos los hijos gerentes comentan tener estudios a nivel profesional siendo la licenciatura en administración de empresas la que presentó el porcentaje más alto (53.5%). Los resultados sobre la decisión de los gerentes de trabajar en la firma, o que se asumiera siempre como un hecho se muestra en la Tabla 7. Las frecuencias señalan que el hecho de que los hijos trabajaran en la empresa era algo asumido desde siempre por la familia.

Tabla 7: Rango Sobre la Decisión de los Hijos Respecto a Trabajar en la Empresa Familiar

Reactivo	Frecuencia	%
¿Decidió trabajar en la empresa familiar?	17	39.5
¿Siempre asumí el hecho de que debería trabajar en la empresa?	26	60.5

La tabla señala que la mayoría de las familias participantes siempre asumieron que los hijos trabajarían dentro de la organización al concluir su formación académica o bien después de haber laborado en otro lugar. Fuente: Elaboración propia.

El análisis de la relación familiar arroja que el 84.2% de los hijos gerentes consideran que sí será difícil para su padre dejar la compañía y esperar que transcurran entre 5 y 10 años para que el predecesor asuma este hecho. Igualmente manifiestan que la relación padre-hijo no ha cambiado por el hecho de trabajar dentro de la firma familiar. En lo referente a la relación con sus hermanos la mayoría informaron que los que trabajan en la empresa sí están involucrados con la misma y el 7% si tienen problemas entre ellos por la toma de control. Véase Tabla 8.

Tabla 8: Involucramiento y Conflictos Por Toma de Control de los Hijos Gerentes en la Firma Familiar

Respuesta	Involucramiento de los Hijos		Conflictos Entre Hermanos	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Sí	37	86	3	7
No	6	14	40	93

Se observa que la gran mayoría de los hijos gerentes están involucrados con la organización y que no consideran que al inicio del proceso de sucesión se presenten conflictos entre ellos. Fuente: Elaboración propia.

En la dimensión de las relaciones de negocio, los entrevistados informan sentirse discriminados en alguna ocasión y respecto a la sucesión un alto porcentaje piensa que el género es una diferencia cuando se evalúa al futuro sucesor. Véase Tabla 9

Tabla 9: Discriminación y Género en la Sucesión

Respuesta	¿se ha Sentido Discriminado?		¿es el Género Un Diferenciador en la Sucesión?	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Sí	7	16.3	24	63.15
No	36	83.7	14	36.85

La tabla muestra la percepción de discriminación por parte de los sucesores, que aunque menor, corresponde a las hijas quienes junto con los hermanos consideran que el género sí es un diferenciador en el sector. Fuente: Elaboración propia.

En la entrevista se plantearon preguntas con respuestas cualitativas cuya frecuencia y contenido dieron lugar a un conjunto de frases que se agruparon según la clave asignada a la pregunta, la categoría, las respuestas, la clave de la empresa participante, el total de respuestas y la frecuencia alcanzada según la escala tipo Likert. Para evaluar la percepción que tienen sobre la empresa y la sucesión los hijos que laboran dentro de la administración de las firmas familiares, se analizó la información cualitativa del instrumento, asignándose un puntaje para obtener un Índice de Percepción de la Sucesión (IPS). De la sección de preguntas abiertas del instrumento B, 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:

Se identificó la frecuencia de mención de cada frase testimonio en cada una de las 24 empresas participantes asignándose puntajes.

Se obtuvo la suma de la frecuencia de cada una de las frases testimonio por individuo.

El puntaje máximo que podía tener cualquier empresa fue de 120 (6 puntos máximo por 20 ítems).

Se dividió el número obtenido en el inciso “b” entre 120 y el resultado se multiplicó por 100, para obtener un índice de percepción de la sucesión individual por cada participante en cada empresa.

Se sumó los índices individuales de todos los participantes de cada empresa y se dividió entre el total de individuos de cada firma para obtener un promedio que represente el índice de percepción de la sucesión global (IPS), (Tabla 10).

Tabla 10: Índice de Percepción de la Sucesión (IPS)

Ítem	Puntaje	Puntaje Máximo	IPS Individual (%)	IPS Por Empresa (%)
1	46	120	38.3	37.7
1-1	42	120	35.0	
1-2	45	120	37.5	
1-3	45	120	37.5	
2	43	120	35.8	35.8
3	48	120	40.0	40.00
4	47	120	39.2	39.2
5	38	120	31.7	33.06
5-1	45	120	37.5	
5-2	36	120	30.0	
6	40	120	33.3	33.3
7	43	120	35.8	35.8
8	44	120	36.7	36.7
9	35	120	29.1	29.1
10	37	120	30.8	30.8
11	36	120	30.0	30.4
11-1	37	120	30.8	
12	39	120	32.5	34.1
12-1	41	120	34.2	
12-2	40	120	33.3	
12-3	44	120	36.7	
13	42	120	35.0	35.0
14	46	120	38.3	37.0
14-1	42	120	35.0	
14-2	45	120	37.5	
14-3	45	120	37.5	
15	43	120	35.8	35.8
16	48	120	40.0	40.4
17	47	120	39.2	34.6
17-1	38	120	31.7	
17-2	45	120	37.5	
17-3	36	120	30.0	
18	40	120	33.3	34.8
18-1	44	120	36.7	
18-2	44	120	36.7	
18-3	39	120	32.5	
19	44	120	36.7	36.7
20	36	120	30.0	30.0
21	37	120	30.8	30.8
22	39	120	32.5	32.5
23	41	120	34.2	34.2
24	40	120	33.3	37.0
24-1	49	120	40.8	

IPS= Índice de percepción de la sucesión = Puntaje / Puntaje máximo x 100 La construcción de este índice nos señala que a mayor IPS, significa que los hijos que laboran dentro de las firmas familiares tienen mayor conocimiento de la empresa, sus relaciones empresariales y familiares así como de la importancia de la sucesión. Fuente: Elaboración propia.

El presente estudio al ser descriptivo, no plantea una hipótesis inicial, sin embargo en el desarrollo del mismo se deduce la posibilidad de establecer la correlación que guardan entre sí las variables, sin que ésta sea preconcebida de origen. Para lograr lo anterior se compararon los resultados de las Tablas 5 y 10, y así poder evaluar la relación entre el conocimiento que tienen los empresarios respecto a la administración estratégica y el proceso de sucesión bajo la óptica de los sucesores mediante un análisis de regresión lineal se determinó el coeficiente de Pearson (1) y el coeficiente de determinación (2), el cual se obtuvo elevando al cuadrado el valor previamente obtenido del coeficiente de Pearson. (Lind, Marchal y Wathen, 2012). En donde: N= Población; X= Valores obtenidos del IPAE en cada empresa; Y= Valores obtenidos del IPS global en cada empresa.

$$r = \frac{N\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N\sum X^2 - (\sum X)^2][N\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}} \quad (1)$$

Sustituyendo:

$$N = 24$$

$$\sum X = 1263.5$$

$$\sum Y = 962.9$$

$$\sum XY = 56986.3$$

$$r = \frac{24(56986.3) - (1263)(962.9)}{\sqrt{[24(72137) - (1263.5)^2][24(46673) - (962.9)^2]}}$$

$$r = 0.9367$$

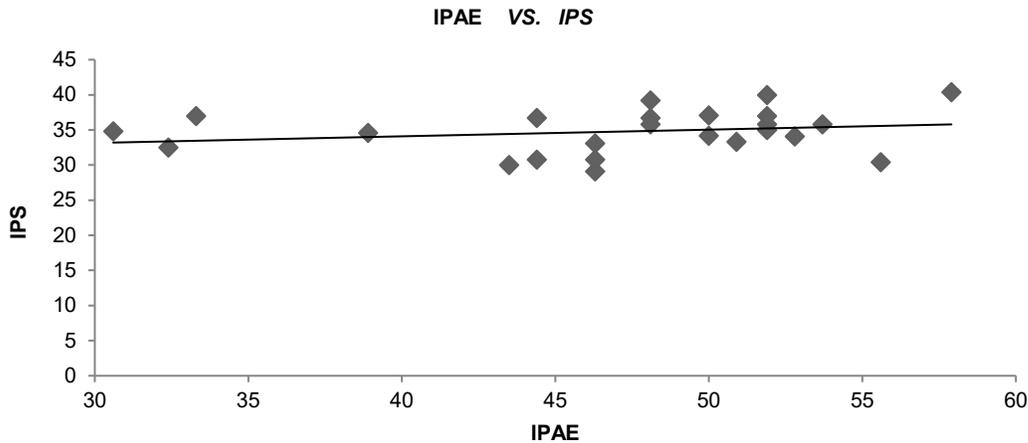
$$r^2 = \frac{b_0 \sum Y + b_1 \sum XY - n \bar{Y}^2}{\sum Y^2 - n \bar{Y}^2} \tag{2}$$

$$r^2 = (0.9367)^2$$

$$r^2 = 0.8775 = 87.75\%$$

La correlación de los valores obtenidos para cada índice se observa en la Figura 1.

Figura 1: Diagrama de Dispersión Entre los Índices de Percepción de Administración Estratégica y de Percepción de la Sucesión.



La agrupación de los resultados señala que los datos obtenidos no son dispersos y la correlación se considera alta al estar en un rango de 0.75 y 1.0 lo que señala que hay una relación o nexo entre las variables Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Al contrastar los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados a los socios fundadores e hijos gerentes con estudios desarrollados por diversos investigadores, es posible establecer que las empresas participantes en el estudio de este sector productivo son jurídicamente personas morales pues están constituidas como una sociedad mercantil, pero no fomentan la toma de decisiones con base a la experiencia de sus integrantes, mediante un consejo directivo, sino es el socio fundador quien sigue teniendo la última palabra lo que afecta en el diseño e implementación de estrategias empresariales tal como previenen Sorenson, (1999) y Sharma y Manikutty, (2005). Las estrategias que aplican para fomentar el crecimiento empresarial y el financiamiento de las mismas, no siguen una metodología previamente diseñada y probada con base en los resultados financieros; 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, lo que coincide con lo señalado por Sharma et al. (1997) y Cater y Schwab (2008). Los empresarios consideran que uno de sus mayores logros empresariales es permanecer en el sector sin embargo no tienen definidas las condiciones de su permanencia, la cual puede debilitarse dadas las condiciones económicas actuales.

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 un plan de sucesión como lo sugiere Lambrecht (2005); así como el desarrollar el protocolo familiar de la empresa para prevenir la presencia de conflictos futuros entre los miembros de la familia de acuerdo con lo sugerido por Lozano (2000). Los hijos gerentes conocen el origen de la organización y su contribución a la generación de empleos, en su mayoría informaron que trabajaban dentro de la empresa porque así siempre se había preconcebido por la familia y pocos ingresaron por iniciativa propia. Respecto a los antecedentes de los hijos, en el caso de los hijos únicos, son los sucesores indiscutibles en las organizaciones participantes, si el padre optara por un miembro de la familia para dirigir la organización; aunque estudios recientes señalan que al elegir un sucesor, la primogenitura no es ya la principal característica para designar al sucesor (Vera y Dean 2005), sino la integridad y el grado de compromiso, descartando el concepto de junior o el género como elementos determinantes a su favor. Es posible señalar que el motivo principal por el cual los hijos trabajan en la empresa es su familia y que el compromiso es realmente con ésta y no con la empresa.

Los hijos gerentes manifestaron un conjunto de ventajas y desventajas que tienen por ser parte de una empresa familiar, destacándose en primer término los valores como el apoyo que reciben de la familia, la confianza, la comprensión y la ayuda familiar, seguidos del esfuerzo individual que realizan los hijos gerentes que repercute en su beneficio y en el de la organización. Sin embargo, también refieren como principal desventaja el hecho de que los problemas de la empresa afectan a la familia, seguida de los problemas que los hijos tienen con los demás familiares principalmente con las parejas de sus hermanos. Lo anterior deja entrever y concluir que los hijos que laboran en las empresas en estudio, dan mayor prioridad a los aspectos emocionales y de relaciones intrafamiliares de la organización que a los problemas propios de la firma, como generar utilidades o permanecer y abarcar nuevos mercados dentro de la relación empresa- familia, lo que se corrobora con lo referido en los estudios de García et al. (2002), De Massis et al. (2008) y Brockhaus (2004). Al describir la relación padre-propietario-hijo, estos últimos comentan que siempre ha sido buena, aunque con opiniones diferentes, que el trabajar con él como jefe es excelente pues aprenden mucho de su experiencia del predecesor y consideran que sí será difícil para su padre dejar la compañía con un plazo de entre 5 y 10 años para desligarse realmente de la operación de la misma, lo que se reflejaría en las decisiones importantes que lleve a cabo la empresa tal como lo señala García et al. (2002). En lo relativo a las relaciones de negocio los hijos informaron que siempre se consideró el hecho de que entraran a trabajar a la empresa. Respecto a los clientes, proveedores y empleados los entrevistados manifiestan tener una relación cordial, salvo el caso de las hijas que informaron sentirse discriminadas por su género pues consideran que es un sector dominado por los hombres, (dentro del contexto cultural de la ciudad de Campeche y de la actividad económica), por lo tanto es poco probable que el sucesor pertenezca al género femenino independientemente de que sea familiar o administrador profesional. (Lee 2006, Chittoor y Das 2007 y Vera y Dean 2005).

No se obtuvo evidencia de que las organizaciones que participaron en el estudio tengan estrategias particulares para el tema de la transición generacional, es un hecho que se sabe latente, pero que no se aborda quizás por la presencia de los socios fundadores que aún laboran y toman decisiones fundamentales en la mayoría de los casos, lo cual se confirma con los bajos valores obtenidos con los índices IPAE e IPS diseñados para tal efecto, donde el factor común es la presencia y personalidad del socio fundador en la toma de decisiones. La población estudiada es pequeña y tiene como limitante el poco interés en desarrollar estudios sectoriales con enfoque administrativo y el acceso a la información se restringe por la rivalidad entre competidores. Por lo anterior futuras líneas de investigación en otras entidades del país permitiría establecer diferencias o similitudes de acuerdo a la región geográfica y sus aspectos culturales que permitan identificar los factores cualitativos que afectan la administración y operación de una actividad económica importante para México.

REFERENCIAS

- Barbeito S., Guillén E. Martínez M., y Domínguez G. (2004). Visión Europea del proceso de sucesión en la empresa familiar. *Boletín Económico de ICE*. 2821. pp. 27-37.
- 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.
- 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 Mexicana de la Industria Pesquera y Acuícola (2012). *Estadísticas*. Recuperado el 9 de enero de 2012 de: www.canaipesca.org.mx
- Chittoor R. y Das R. (2007). Professionalization of management and succession performance. A vital linkage. *Family Business Review*. 20,1 pp.65-79
- Chrisman J., Chua J. y Sharma P. (1998). Important attributes of successors in family businesses: an exploratory study. *Family Business Review*. 11, 1 pp. 19 – 34.
- De Massis A., Chua J. y Chrisman J. (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*. 21, 2. pp. 183 – 199.
- 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
- García E., López J. y Saldaña P. (2002). Socialization patterns of successors in first- to second- generation family businesses. *Family Business Review*. 15. 3 pp. 189 – 204.
- 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.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2010). *Información económica*. Recuperado el 8 de enero de 2012. www.inegi.gob.mx
- Kajihara K. (2007). Las empresas familiares: la realidad empresarial mexicana. *Revista Dirección Estratégica ITAM*. 1,1.
- Lambrecht J. (2005). Multigenerational transition in family business: a new explanatory model. *Family Business Review*. 18, 4, pp. 267-282

- Lee J. (2006). Impact of family relationships on attitudes of the second generation in family business. *Family Business Review*. 19, 3. pp. 175 - 191.
- Lind D., Marchal W. y Wathen S. (2012). Estadística aplicada a los negocios y la economía. México: Mc. Graw Hill.
- 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
- Poza E. (2005). *Empresas familiares*. México: Thomson.
- Rodríguez G., Gil J. y García E. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Aljibe 2ª edición.
- 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. y Chua J. (1997). Strategic management of the family business: past research and future challenges. *Family Business Review*. 10, 1. pp. 1-35.
- Shu-hui L. y Shing-yang H. (2007). A family member or professional management? The choice of a CEO and its impact on performance. *Journal Compilation Blackwell Publishing Ltd*. 15, 6. pp. 1348-1362
- Sorenson R. (1999). Conflict management strategies used by successful family business. *Family Business Review*. 12, 4. pp. 325 – 339.
- Vera C. y Dean M. (2005). An examination of the challenges daughters face in family bussiness 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

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

Fidel Ramón Alcocer Martínez es Maestro en Alta Dirección 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: falcocer@hotmail.com

Mario Javier Fajardo es Maestro en Contaduría por la Universidad Autónoma de Campeche. Profesor investigador de tiempo completo adscrito al área de Costos. Se puede contactar en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Campeche Av. Agustín melgar S/N Col. Buenavista CP. 24039 Campeche, Campeche Correo electrónico: marfa.0712@gmail.com