

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2677>

Análisis de las interrupciones en las cadenas de suministro en empresas familiares del Estado de Puebla, México

Analysis of disruptions in the supply chains of family businesses in State of Puebla, Mexico

Abel García Villagrán

abel.garcia@puebla.tecnm.mx
<https://orcid.org/0000-0002-5520-900X>
Instituto Tecnológico de Puebla
Puebla – México

Mayra Elvita Ita Juárez

mayra.ita@puebla.tecnm.mx
<https://orcid.org/0009-0008-0482-0723>
Instituto Tecnológico de Puebla
Puebla – México

Teodoro Alarcón Ruiz

teodoro.alarcon@puebla.tecnm.mx
<https://orcid.org/0000-0003-2097-4139>
Instituto Tecnológico de Puebla
Puebla – México

Mariana López García

i19222645.18@puebla.tecnm.mx
<https://orcid.org/0009-0002-1535-6133>
Instituto Tecnológico de Puebla
Puebla – México

Dulce María Aguilar Ochoa

i20222083.18@puebla.tecnm.mx
<https://orcid.org/0009-0000-8172-0736>
Instituto Tecnológico de Puebla
Puebla – México

Artículo recibido: 05 de septiembre de 2024. Aceptado para publicación: 20 de septiembre de 2024.
Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

Resumen

Las Empresas Familiares se caracterizan por su mala organización, falta de procedimientos, inexistencia de políticas de inventarios y toma de decisiones centralizadas por los miembros de la familia originando una tasa muy elevada de mortalidad. Esta investigación, de tipo exploratoria y descriptiva, presenta el contexto de la administración de la Cadena de Suministro de la Empresa Familiar en el estado de Puebla, México. Está soportada por una revisión sistemática de la literatura obtenida en repositorios de publicaciones científicas y páginas afines, además de la aplicación de una encuesta a 370 dueños de empresas familiares. El resultado de esta investigación acentúa que la administración de la Cadena de Suministro de las Empresas Familiares del Estado de Puebla, contribuye a la creación de empleos y desarrollo comunitario. Sin embargo, se encontró que existen deficiencias en la administración, gestión y estructura organizacional, lo cual pone en riesgo su supervivencia en el mediano y largo plazo. En este sentido, la competencia de las empresas familiares se puede mejorar, fortaleciendo los procesos que interaccionan en cada uno de los eslabones de la Cadena de Suministro. Las propuestas de esta investigación son el punto de partida para generar

futuras investigaciones sobre las disrupciones en cada uno de los eslabones en pequeñas y medianas Empresas Familiares en otras regiones de México.

Palabras clave: empresa familiar, cadena de suministro, resiliencia, disrupciones

Abstract

Family Businesses are characterized by their poor organization, lack of procedures, non-existence of inventory policies, and centralized decision-making by family members, causing a very high mortality rate. This research, of an exploratory and descriptive type, presents the context of the administration of the family business Supply Chain in Puebla, Mexico. It is supported by a systematic review of the literature obtained in repositories of scientific publications and related pages, in addition to applying a survey of 370 family business owners. The result of this research emphasizes that the administration of the Supply Chain of Family Businesses in Puebla, Mexico contributes to set up jobs and community development. However, it was found that there are deficiencies in administration, management, and organizational structure, which puts its survival in the medium and long term at risk. In this sense, the competition of family businesses can be improved, strengthening the processes that interact in each of the links of the Supply Chain. The proposals of this research are the starting point to generate future research on the disruptions in each of the links in small and medium-sized Family Businesses in other regions of Mexico.

Keywords: family business, supply chain, resilience, disruption

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicado en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons.



Cómo citar: García Villagrán, A., Ita Juárez, M. E., Alarcón Ruiz, T., López García, M., & Aguilar Ochoa, D. M. (2024). Análisis de las disrupciones en las cadenas de suministro en empresas familiares del Estado de Puebla, México. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 5 (5), 1146 – 1162. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2677>

INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares se distinguen históricamente por ser de las primeras formas de organización del mundo. Tienen un rol muy importante por la generación de empleos, apoyando al desarrollo económico y social (Gómez, 2022). La mayoría de las empresas existentes en el mundo son familiares, aportan beneficios no solo a los países en donde operan, sino también a las economías mundiales. En países desarrollados constituyen el 80% de las empresas y en los países en vías de desarrollo llegaron a alcanzar cifras de hasta el 98% de los negocios (Ponce, et. al, 2023). Estas empresas han sido el ingreso principal de muchas familias mexicanas, de las que pueden sostenerse sin tener que realizar algún trabajo adicional si el negocio es exitoso. Además, constituyen un apoyo para las siguientes generaciones de herederos, al transmitirles los secretos empresariales. Así, contribuyen al crecimiento y desarrollo de las empresas del país de una manera empírica en la mayor parte de los casos (Domínguez, et. al, 2020).

La empresa familiar se ha tratado de definir por varios autores, aunque no existe una definición concreta, algunos coinciden en varios aspectos para entender su naturaleza y funcionamiento. De esta manera, es aquella organización de menos de 250 empleados, cuyo capital mayoritario pertenece a una familia o a varias familias emparentadas (Filon & Cisneros, 2011). Otros autores la definen como: aquella organización perteneciente a una familia, en la que sus miembros son responsables de la propiedad, dirección y control, donde de manera frecuente, suelen presentarse problemas de rivalidad, de sucesión y falta de profesionalismo (Solís, Martínez & Hernández, 2022).

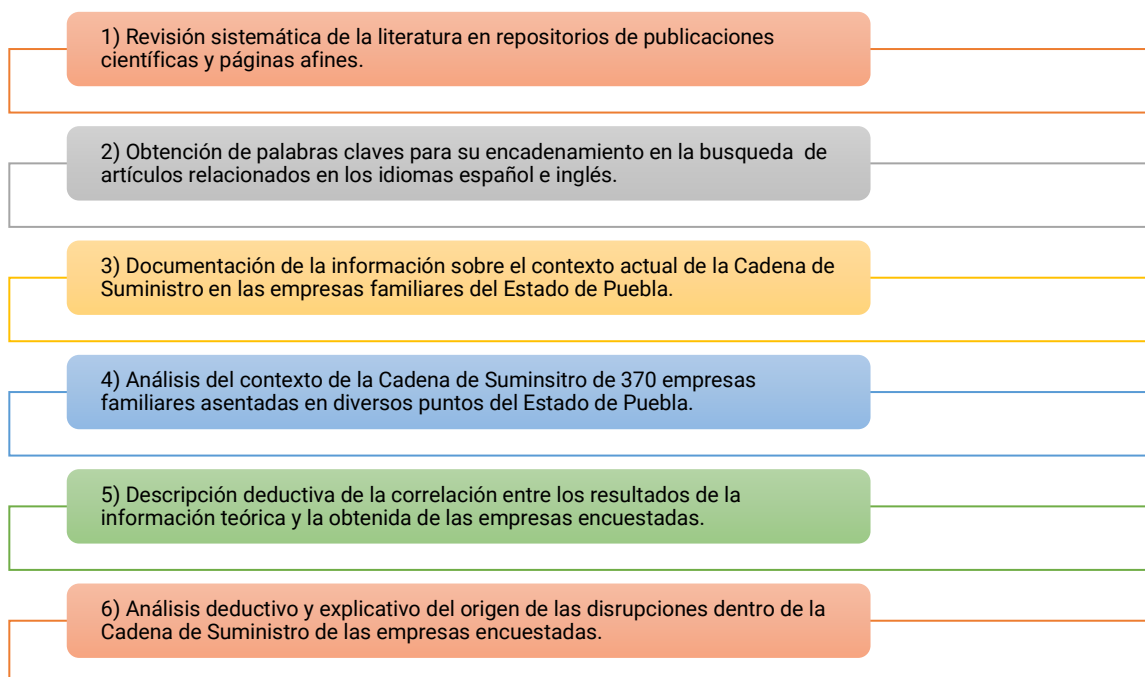
Las empresas familiares, tienen características históricas que las identifican en todas las culturas del mundo desde tiempos remotos. En estas empresas existían grandes empresarios hasta pequeños productores, agricultores y artesanos que formaban parte primordial de las organizaciones en nuestro país (Domínguez, et. al, 2020). En México, la Empresa Familiar más antigua es Tequila Cuervo, fundada en 1758 en el estado de Jalisco (Burgoa, Herrera & Treviño, 2013). Esta empresa es productora del aguardiente mexicano más famoso, el tequila. El pionero del negocio fue José Antonio de Cuervo durante la época colonial. Obtuvo el permiso para sembrar agaves y producir vino de mezcal en su taberna "La Chorreada" en la Hacienda de la Cofradía de las Ánimas, la cual adquirió 18 años después. Pero no fue hasta 1795 que José Guadalupe Cuervo, hijo de Antonio, recibió la primera autorización oficial para producir y comercializar su producto. Para 1900, se vuelve una de las principales organizaciones fabricantes de esta bebida y actualmente es la empresa número uno en ventas de tequila en el mundo con ventas en al menos 90 países (López, 2019). Estas organizaciones familiares, son más vulnerables a los cambios del mercado a diferencia de las grandes empresas, debido a que no tienen capacidad de resistencia y mucho menos resiliencia. Además, de presentar dificultades para expandirse y poder llegar a nuevos mercados lejos de su ubicación original (Zamores, Guzmán & Hidalgo, 2020). Las características del pequeño empresario mexicano son: emprendedor e innovador que asume riesgos, que tiene habilidades administrativas, objetivos, metas a corto plazo, cuenta con capacidad de trabajar en equipo y busca relacionarse con personas del medio. Esto surge por sus ganas de independizarse y la necesidad de autorrealizarse. En la mayoría de las situaciones, el emprendedor inicia su negocio al encontrarse en una situación de desempleo, despido laboral o crisis financiera (Rodríguez, 2011).

METODOLOGÍA

El enfoque de estudio de la cadena de suministro de las empresas familiares del estado de Puebla se sustenta como un análisis deductivo y explicativo, el cual se define como una investigación exploratoria y descriptiva basada en la búsqueda de información a fin de obtener un diagnóstico inicial sobre la caracterización de los agentes que intervienen en la cadena de suministro y su desarrollo en la industria familiar. En la Figura 1 se aprecia el desarrollo descriptivo.

Figura 1

Metodología para el análisis de disrupciones de la Cadena de Suministro en empresas familiares del Estado de Puebla



Fuente: elaboración propia.

El desarrollo del análisis de la información obtenida descrita en la Figura 1, es a través de fuentes primarias y secundarias. Las fuentes secundarias incluyeron reportes de investigación y literatura científica relacionada. La información primaria fue obtenida a través de un muestreo no probabilístico con enfoque cualitativo por conveniencia bola de nieve (Hernández, 2018), mediante la aplicación de una encuesta a 370 dueños de empresas familiares del Estado de Puebla, México, quienes accedieron a participar. La encuesta, construida evalúa los factores que inciden en las etapas de la Cadena de Suministro a fin de conocer y analizar las disrupciones en las empresas familiares. En el proceso, se utilizó la técnica documental para recopilar la información a fin de caracterizar los aspectos teóricos de la investigación. Los datos se recopilaron durante los meses abril y mayo del 2023, y posteriormente se realizó un análisis deductivo y explicativo a fin de identificar el origen de las disrupciones dentro de la Cadena de Suministro.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Plan de sucesión en la Empresa Familiar

Una empresa familiar casi siempre tiene conflictos, sobre todo en la transición del poder. Muchos investigadores coinciden en que lo que la primera generación consigue con mucho esfuerzo y trabajo, la segunda lo goza y la tercera lo destruye. En la mayoría de los casos, el padre es el principal responsable del negocio (Rojas, 2010). Es frecuente escuchar, que el ciclo de vida de la mayoría de estas empresas vendrá marcado por el hecho de que el abuelo la funda, los hijos la debilitan y los nietos la entierran. Esto es preocupante, ya que más del 50% del Producto Interno Bruto y de las fuentes de empleo en nuestro país provienen de las empresas familiares (Gaona, et. al, 2015). Estas organizaciones, han mantenido una forma inadecuada de transferir los negocios a la siguiente

generación de propietarios. Las principales causas de su desaparición son los factores económicos y financieros, así como la inexperiencia de los dirigentes. Se estima que uno de cada tres, continúa después de seis años de iniciadas sus operaciones. En estos negocios, al menos dos miembros de la familia trabajan en ellos (Filion & Cisneros, 2011).

Los problemas en la sucesión inician cuándo el padre tiene que delegar la autoridad y con ello la asignación de la responsabilidad a un nuevo miembro de la familia. Deberá elegir entre sus descendientes a alguno que dirigirá la empresa. En este punto, se entra en una serie de conflictos con los hijos que pueden desear ser los elegidos, donde la madre, en estos casos, siempre es la mediadora. La comunicación abierta y la objetividad para seleccionar al más apto y que mejor se adecúe al perfil de la sucesión es la base del éxito para la continuidad del negocio (Rojas, 2010). A medida que las empresas crecen, más sucesores potenciales entran en juego porque la familia ha crecido y el conflicto aumenta. Además, la brecha generacional es cada vez mayor, por qué las nuevas generaciones se casan y tienen hijos a una edad mayor que sus padres (Mayo, González & Pérez 2016). Se considera por varios autores, que la transición a la segunda y tercera generación se vuelve más compleja cuando se empiezan a involucrar a parientes, terceros o políticos. Es decir, la organización pasa a ser de muchos familiares donde todos desean tomar poder en ella (Burgoa, Herrera & Treviño, 2013). Es importante, conseguir una adecuación entre el ciclo vital de la empresa y la gestión óptima en cada periodo. A medida que transcurre el tiempo y se transforman las relaciones familiares, es probable que sea necesario modificar el estilo y las claves de la mejor administración. Por lo que, aquello que funcionaba en un determinado momento del ciclo, puede ser manifiestamente mejorable en otro momento (Bañegil, Barroso & Tato, 2011). Cada empresa familiar diseña una estrategia diferente y particular para su plan de sucesión y herencia. Esto debe ser previsto desde antes y el dueño tendrá que ir pensando conforme pasen los años y se acerque el momento de la transición.

Administración de la Empresa Familiar

Al momento de diagnosticar la situación de las Empresas Familiares, es común encontrar que una de sus más grandes carencias y debilidades es la pobre gestión administrativa desarrollada por sus directivos y/o propietarios. Esto ocasiona escasos niveles de profesionalización en los integrantes de la organización (Lagunes, Intriago & Flores, 2018). Una apropiada dirección debería estar complementada con miembros externos que apoyen los objetivos de la empresa. Sin embargo, resulta difícil para el gerente familiar compartir información clave que podría ayudar a fortalecer la productividad y competitividad (Romero 2006). En muchas ocasiones, la decisión de crear negocios a nivel familiar es para forjar un patrimonio propio sin depender de terceras personas. Es aprovechar una forma social llamada familia para trabajar unidos y generar empleo para ellos mismos (González, Morán & Mendoza, 2018). En un contexto gerencial y de toma de decisiones, la mayoría de estas empresas no cuentan con un buen control de los recursos y no hacen un uso correcto de la información, por lo tanto, perjudican las finanzas del negocio. Además de esto, hay debilidades en la organización y falta de planificación estratégica a largo plazo (Kruger, et. al, 2023). La mayoría utilizan un estilo gerencial empírico que asume la innovación, pero no como los adelantos tecnológicos, sino como las transformaciones de su gerencia estratégica (Ponce, et. al, 2023). Estos negocios, presentan casos de nepotismo, es decir, el favoritismo por algunos miembros de la familia al ceder posiciones directivas en la empresa sin tomar en cuenta sus capacidades, vocación e interés. La consecuencia es, que el trabajo no se desarrolla adecuadamente y se afecta el resultado. Otras características son la autocracia y el paternalismo, donde el liderazgo se encuentra basado en el poder que ocasiona el miedo de no integrar profesionistas capacitados para opacar a los miembros de la familia (Lagunes, Intriago & Flores, 2018).

Se advierte que uno de los factores que antecede a una crisis en una Empresa Familiar es la pérdida de confianza. Esto puede iniciar desde el fundador respecto a la capacidad de designar a su sucesor

para conducirla. Otro factor, es la ausencia de confiabilidad, que debe ser ganada a través de una serie de actitudes, desempeño y conductas en el lugar de trabajo (Gaona, et. al, 2015). Hay tres elementos necesarios para definir a una empresa familiar y son: a) La participación de la familia en la propiedad, b) El control o la gestión de la empresa y c) la voluntad de la continuidad (Esparza, et. al, 2021). Los valores de la empresa inciden en la unidad, el aprecio, el bienestar espiritual y la capacidad de respuesta en momentos difíciles. Estos provienen del fundador y le otorgan carácter a la organización, al ser un logro personal para él (De la Garza, et. al, 2017). Durante el desarrollo natural de estas empresas, llega un momento donde el dueño se satura de trabajo y no puede hacer todo por sí sólo. Lo anterior es el resultado de su poca preparación y la mala administración de su tiempo. Por lo tanto, es importante establecer una visión y una organización competente. La empresa necesita volverse menos centralizada y adquirir habilidades de gestión más sofisticadas para tener un mayor control (Lagunes, Intriago & Flores, 2018). Las empresas de nueva creación requieren de contar con estructura formal, normas, reglas, personal capacitado tanto familiar como externo y políticas para evitar los problemas de favoritismo. Por último, debe existir un plan estratégico que alinee los objetivos familiares con los objetivos empresariales (Luna & Serrato, 2017).

Empresas Familiares Manufactureras

La manufactura es una actividad productiva mediante la cual se transforman insumos en bienes y servicios lícitos, necesarios y sustentables. Incluyendo actividades comerciales y otras que generen valor agregado (Cortez, 2020). Una empresa manufacturera se encarga de la transformación de materias primas en productos para el consumo. Pueden ser, desde muy pequeñas como tortillerías, panaderías, carpinterías, entre otros, hasta grandes como armadoras, laboratorios o fábricas (Albornoz & Galeano, 2013). El sector manufacturero de las empresas familiares es muy dinámico pues se tiene acceso a las materias primas que necesitan para la fabricación de sus productos. La innovación se considera como un factor principal en este sector. Las empresas deben invertir en tecnología para mejorar los procesos productivos y el trabajo sea eficaz. Si no hay capacitación o inversión, su ciclo de vida será muy corto (Cortez, 2020). Conforme transcurre el tiempo, las empresas se vuelven cada vez más obsoletos en temas tecnológicos y se evidencian algunos puntos que necesitan atenderse en el área de manufactura como son: retrasos en entrega de pedidos, falta de layout en líneas de producción, falta de limpieza, tiempos muertos y desorden (Gómez, 2022).

Si los propietarios estructuran una gobernanza, cuentan con reglas de operación claras, políticas y normas transparentes, podrán concentrarse en los aspectos competitivos del negocio. De esta manera, evitarán distraerse con los conflictos propios originados de la mezcla de emociones y dinero (Romero, 2006). La gestión empresarial en la actualidad se enfoca en la solución de problemas, toma de decisiones, generación de estrategias, mejora de procesos, así como reaccionar y responder a los constantes cambios de los mercados actuales (Pacheco, et. al, 2022). De acuerdo con el reporte de la Family Business Magazine, 10 de las 250 empresas familiares más importantes del mundo son mexicanas. Entre las que destacan: Femsa, Cemex, Grupo Carso y Grupo Industrial Bimbo (Lagunes, Intriago & Flores, 2018). En México, la mayor cantidad de empleos que se ofrecen son derivados de estas empresas. La mayoría se dedican a los servicios y al comercio, es por ello que la actividad manufacturera es menos importante, ya que solo suma 433,618 empresas divididas en: alimentos, bebidas y tabaco, textiles, prendas de vestir e industria del cuero, madera, sustancias químicas y metálicas básicas (Rodríguez, Pico & Méndez, 2013).

La Cadena de Suministro de la Empresa Familiar

Una Cadena de Suministro es el proceso que se logra al integrar, coordinar, controlar y añadir valor al movimiento de materias primas, productos en proceso y productos terminados desde los proveedores hasta el consumidor final (Félix, Díaz & Cavazos, 2013). El proceso inicia con la compra de las materias primas no procesadas y finaliza con la entrega del producto terminado al consumidor. Se incluyen

todos los proveedores de bienes y servicios, transportes, almacenes, minoristas, flujo de información, así como los clientes de cada etapa (Chopra & Meindl, 2016). En la gestión de la cadena extendida, se dice que empieza con los proveedores de tus proveedores y termina con los clientes de tus clientes (Tejero, 2016). El beneficio de desarrollar relaciones con los principales proveedores se traduce en una mejora de la calidad, una entrega más rápida, una reducción de los costos o una combinación. Además, se incrementa la competitividad con un aumento en la participación del mercado. Esto requiere de capacidad de negociación y un profundo conocimiento de la Cadena de Suministro. Aunque en la mayoría de los casos los propietarios de las empresas familiares no poseen los conocimientos técnicos necesarios y tienden a tomar ellos mismos las decisiones más importantes (Jayaram, Dixit & Motwani, 2014).

Al implementar una Cadena de Suministro en las empresas familiares, les permite tener un contexto amplio de los procesos, así como los flujos de información y dinero coadyubando en la mejora de la rentabilidad del negocio. Por otro lado, se tiene una mayor capacidad de respuesta, confiabilidad, con menos faltas de existencias de materias primas y mejorado la calidad del producto. De esta manera, el establecimiento de una cadena de suministro permitirá una mayor disponibilidad de información, lo que llevará a tener un mejor conocimiento de la demanda, pedidos predecibles, precisos y en tiempo real (Zamores, Guzmán & Hidalgo, 2020). La permanencia de una Empresa Familiar está influida por los mercados globalizados donde las grandes organizaciones invierten fuertes sumas de dinero para la formación de recursos humanos, mercadotecnia, innovación, sistemas de logística y distribución eficientes a fin de alcanzar el éxito mediante sus ventajas competitivas. De esta manera, la pequeña empresa puede integrarse como proveedor de las grandes empresas que requieran de sus productos o servicios, además de que les permitirá recibir apoyos financieros, tecnológicos o desarrollo de capacidades para su crecimiento (Félix, Díaz & Cavazos, 2013). Una característica significativa de una Cadena de Suministro es el plazo de entrega de los productos terminados y su distribución. El tiempo que tardan los artículos terminados en llegar a los puntos de venta es uno de los criterios más importantes que representan a una empresa al darle una buena reputación cuando quieren satisfacer las necesidades de sus clientes en tiempo y forma (Jayaram, Dixit & Motwani, 2014).

El Futuro de la Empresa Familiar en México

Para lograr la supervivencia de toda empresa familiar, es fundamental la solidez de sus valores empresariales, así como el fomento a los empleados. Este punto es clave para generar ventajas competitivas y construir una cultura organizacional fuerte. Estos principios compartidos por la familia propietaria se trasladan a la empresa, de ello dependerá el sentido de compromiso entre los trabajadores, determinando en gran medida las actitudes, comportamientos y normas del negocio. Por lo tanto, es necesario identificarlos, conservarlos, orientarlos y transmitirlos (De la Garza, et. al, 2017). Estas empresas son generadoras del desarrollo económico de los países y son parte importante para la competitividad. Su flexibilidad estratégica representa un activo muy valioso, además de que necesita contar con una capacidad innovadora. Combinadas estas estrategias, darán como resultado empresas de largo plazo (Rodríguez, Pico & Méndez, 2013).

Y no menos importante, el éxito y la continuidad de estas empresas es determinante la influencia de sus líderes. Deben promover a lo largo del tiempo un equilibrio entre los intereses de la dirección de la empresa. Además de resolver los conflictos de intereses y definir el rol de la familia en la empresa (Acosta, et. al, 2019). Profesionalizar y potenciar los talentos en las empresas familiares es un proceso complejo que no solo se resuelve con miembros de la familia capacitados o con la incorporación de ejecutivos. Va mucho más allá, dado que implica un cambio en la cultura de la empresa hacia una dirección más profesional (Bañegil, Barroso & Tato, 2011).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Pronóstico de la demanda

Al encuestar a las 370 empresas familiares, se encontró que una tercera parte de estas organizaciones encuestadas realizan semanalmente el pronóstico de la demanda. Consideramos que revisar los datos históricos con frecuencia, ayuda a comprender mejor el patrón de las ventas pasadas, lo que conduce a mejores predicciones de las ventas futuras del producto al fabricar (Villareal, 2016). De acuerdo con los resultados obtenidos existe un 19% que no realiza pronósticos, por otra parte, el 36% lo elaboran mensualmente. Teniendo en cuenta que puede ocasionar una mala previsión de los requerimientos, dando como resultado un incremento en los costos de la empresa. Esto comprueba que el pronóstico de la demanda de productos tanto a corto como a largo plazo es uno de los factores más importantes en la gestión de inventarios.

En la actualidad, existen muchas opciones en Tecnologías de la Información (TICs) que pueden hacer el cálculo del pronóstico de la demanda de una manera sencilla y profesional, sin embargo, su adquisición requiere de capital y liquidez que muchas empresas familiares no tienen (Zárate & Lozada, 2021). En este sentido y con base a los resultados de la encuesta, resultó que, Lo que, el 30% de los empresarios lo elaboran de manera manual, otro 30% no realizan ningún tipo de pronóstico, el 24% utiliza el software Excel para calcularlo y solo el 8% emplea datos históricos asentados de manera rudimentaria. Existen numerosas herramientas que facilitan el proceso de toma de decisiones. Hoy en día, los pronósticos de demanda en las empresas familiares los realiza la gerencia de la organización de acuerdo con su experiencia, historial de pedidos de los clientes, presupuesto y proyección de ventas (Abade, 2022). Las estadísticas obtenidas arrojaron que el principal responsable del cálculo del pronóstico en la empresa familiar es el dueño en el 53% de los casos, uno de los administradores en un 20%, y sólo un 7% lo designan al encargado de ventas con más experiencia.

Compras

La gestión de compras en una empresa familiar debe ser capaz de buscar proveedores adecuados, desarrollar su capacidad para producir lo que necesitamos y negociar algún cambio. Para que ésta sea efectiva, los proveedores no solo deben ser excepcionales, sino que también deben estar dispuestos a correr el riesgo asociado con nuevos productos, proporcionar oportunidades para reducir los costos y aumentar los márgenes de beneficio para ambas empresas (Galindo, 2019). En los entornos comunes de las empresas manufactureras, la función de compras es generalmente manejada por un gerente del área. Sin embargo, con los resultados de la encuesta realizada se encontró que el dueño de la empresa es el encargado de las compras en el 57% de las ocasiones, algún familiar directo en el 21% de las veces y solamente un 17% por un jefe de compras ajeno a la familia.

El dueño, el jefe o encargado de compras en una empresa familiar, normalmente, deben confiar en el comportamiento histórico del proveedor. Esta parte es imprescindible ya que podría comprometer todos los demás esfuerzos de producción y ventas. En cuanto a la evaluación de proveedores, se deben analizar aquellos que califiquen como potenciales y determinar la probabilidad de que se conviertan en buenos. Se requiere el desarrollo de criterios de evaluación tomando en cuenta las necesidades de la empresa familiar para que se califiquen adecuadamente. De acuerdo con los resultados obtenidos de la investigación, se pudo constatar que la calidad es un criterio más importante para los encuestados, el 43% lo toman como el principal para seleccionar y evaluar a sus proveedores. El precio que ofrecen los proveedores se toma como criterio de selección en el 38% de los casos y los tiempos de entrega se emplean en el 8% de las veces.

La frecuencia en la que se llevan a cabo las adquisiciones de materias primas y materiales de empaque en una empresa familiar es de forma semanal en un 51% de los casos, el 23% lo hace mensualmente y el 21% lo realizan de forma diaria. En relación con el número de proveedores, se encontró que en el 61% de los casos cuentan con una cartera básica de 1 a 5 proveedores que les apoyan con todos sus

materiales, el 23% tienen de 6 a 10 proveedores distintos y solo el 9% de las empresas tienen de 11 a 15 proveedores. En cuanto al plazo en el que pagan estas empresas a sus proveedores, se identificó que el 38% liquida sus deudas de forma diaria, el 35% semanalmente, el 15% en 30 días y el 10% tardan máximo 15 días en pagar lo que deben. De esta forma podemos concluir que, en el tema de proveedores, las empresas familiares procuran no endeudarse y pagan rápido.

Inventarios

Los inventarios representan las existencias de los insumos básicos que habrán de incorporarse al proceso de fabricación de una compañía. En la actualidad, su administración es primordial para las empresas, ya que en ellas se encuentra una de las mayores inversiones. Estos incluyen la materia prima, productos en proceso, productos terminados, materiales y repuestos. Controlar los inventarios es esencial para que la empresa familiar sea eficiente en el cumplimiento de sus objetivos. La correcta administración de su nivel, puede ser un factor de éxito o fracaso (Daza, 2017). Existe una amplia variedad de inventarios, la cual facilita los procesos organizacionales en las empresas. Algunos de estos son: inventario inicial, inventario de productos terminado, inventario de materia prima, inventario en consignación, inventario disponible e inventario de seguridad (Salazar & Mancera, 2017). Al analizar los datos de la encuesta en el tema de inventarios, se puede observar que el 69% de las empresas encuestadas cuentan con algún tipo de control en sus inventarios, sin embargo, el 31% no realizan ninguna gestión en este tema, lo que puede provocar robos o pérdidas de materiales sin que la empresa se percate o sepa que paso con estos productos.

El tiempo que transcurre desde que se realiza un pedido por la empresa compradora al proveedor, hasta que esté abastecida la mercancía para que esté disponible en el almacén se le denomina ciclo de mercancía (Valenzuela, Mejía, & Leyva, 2020). Este ciclo nos ayuda a ver qué tan rápida puede ser una empresa familiar para reabastecer sus inventarios, en la encuesta realizada, los resultados arrojaron que, el 40% lo verifica semanalmente y el 35% de manera diaria. La adecuada administración del inventario nos ayuda a mejorar la productividad y la calidad de los productos por unas operaciones más eficientes. Hoy en día, existen diversos programas de cómputo que permiten a las empresas obtener un informe casi instantáneo de su inventario, facilitando la toma de decisiones, asegurando a la vez que los materiales, la mano de obra y el equipo necesario para la producción estén en el lugar adecuado, en las cantidades requeridas y en el momento que se necesiten (Salazar & Mancera, 2017). No todas las empresas familiares cuentan con estos programas computacionales y podemos ver en los resultados de la investigación, que el 44% de las empresas utilizan un método manual para administrar sus inventarios, el 46% lo hace en Excel y 6% usa algún otro software de los que existen en la red de manera gratuita. De esta manera, un poco más de la mitad utiliza un medio digital para controlar sus inventarios. En cuanto a uso de técnicas de inventarios, un poco más de la mitad de las organizaciones encuestadas utilizan lo que se llama: "primeras entradas, primeras salidas", un 7% usan inventario de seguridad y 5% justo a tiempo. Analizando la información, descubrimos que el motivo del porcentaje tan elevado de "primeras entradas, primeras salidas", radica en que la mayoría de las organizaciones que se encuestaron fueron de empresas de comida y al manejar productos perecederos, es el método más efectivo para que no caduque la mercancía.

Almacén

La Cadena de Suministro se ha convertido en un medio para que las organizaciones aumenten su productividad y competitividad. La gestión de almacenes es un proceso crítico debido a que se encarga de la administración de los inventarios y, en la mayoría de los casos, gestiona las necesidades de los clientes. Asimismo, es un elemento clave para lograr el uso óptimo de los recursos y capacidades dependiendo de las características y el volumen de los productos a almacenar (Espinal, Montoya & Arenas, 2010). Afortunadamente el 79% de las empresas evaluadas en la investigación si cuentan con un espacio dedicado al almacenamiento y solo el 21% no cuentan con un lugar asignado. Diseñar un

almacén es una actividad compleja, donde el personal debe diseñar instalaciones, manejar equipos y acomodar los productos, aunque cada negocio cuenta con su propia metodología (García, 2020). Poco más de la mitad de las Empresas Familiares encuestadas, si cuentan con un diseño en el acomodo de mercancías, sin embargo, el 26% no lo tiene y muchas de ellas siguen trabajando en ello. Para organizar y ubicar las mercancías en el almacén, se siguen diferentes criterios, basados en la seguridad de las personas y las mercancías, cumpliendo con las necesidades específicas de cada producto y la forma en que será su salida del almacén (Flamarique, 2018).

La labor del responsable de esta área resulta determinante a fin de generar un ambiente laboral estable, aumentando el compromiso de los trabajadores causando que estos se sientan satisfechos con las tareas que desempeñan, alcanzando así los índices de productividad (Gómez, 2018). De la encuesta realizada se obtuvo que la mayoría de las empresas designan a un familiar para ser el encargado de la administración del almacén, predominando la gestión por parte del dueño en el 42% de los casos y solo un 17% de las organizaciones deciden contratar a una persona externa para esta tarea. Para diseñar la instalación de la planta del almacén, se deben considerar los materiales que se van a utilizar, el número de pasillos que se van a emplear, su colocación, dimensiones, las medidas de seguridad e higiene, la ventilación, etc., (Morillo, 2022). Las estadísticas que arrojaron las encuestas sugieren que algunos de los elementos indispensables para el funcionamiento de un almacén con los que más cuentan las empresas familiares son tarimas en un 20%, extintores, cajoneras y closets en un 32% y un 13% cuenta con racks para el acomodo de las mercancías.

Producción

La planificación de la producción determina los recursos que la empresa precisa para poder cubrir su demanda. Las decisiones de capacidad y localización, así como las de selección de procesos y equipos productivos son un primer paso para intentar alcanzar un equilibrio entre demanda y producción a largo plazo. El no contar con un plan puede ocasionar un sobre inventario o se puede caer en desabasto (Varela, Correa & Trejos, 2009). En los resultados obtenidos, se puede evidenciar que 7 de cada 10 organizaciones familiares realizan un plan de producción para evitar retrasos en sus tiempos de entrega y cumplir con las demandas de sus clientes. El plan de producción se construye a partir de los pedidos de los clientes o de los pronósticos de la demanda, para identificar las cantidades de productos terminados necesarias y determinar en qué periodos se debe producir (Poma, Pernia & Quiroz, 2014). La investigación realizada nos muestra la frecuencia con la que producen las Pymes familiares, en un 70% realiza sus planes diariamente, un 18% de manera semanal y un 7% lo hacen de forma mensual. Asimismo, los tipos de fabricación que más se realizan en este tipo de empresas son por pedido con un 46% de los casos, el 18% es por lote, el 13% señala que se realiza de manera personalizada, el 11% es producción artesanal y menos del 10% realizan una producción en serie con justo a tiempo.

La gestión del mantenimiento tiene como objetivo maximizar la vida útil del equipo y reducir los costos operativos generales. Al desarrollar una estrategia adecuada, las empresas familiares podrían evitar tiempos de inactividad no programados y pérdidas de productividad relacionadas con reparaciones costosas (Meneses & Suarez 2022). Al preguntar en la investigación sobre la maquinaria y el mantenimiento que le dan a la misma, se pudo descubrir que el 92% de las empresas familiares cuentan con su propia maquinaria para llevar a cabo su actividad productiva y el resto puede ser maquinaria financiada, rentada o prestada. Los resultados muestran que más del 50% de sus equipos tiene de 1 a 10 años de antigüedad y menos del 15% rebasa los dos años, pero preocupantemente, el 34% le dan mantenimiento a su maquinaria cuando se descompone, una tercera parte lo realizada cada mes y menos del 13% lo hacen semanal o diariamente. Esta información se puede traducir en que gran parte de estas organizaciones cuenta con medidas correctivas y no preventivas, que muchas veces repercute en la productividad de la organización.

Documentar los procesos es clave para cualquier organización, sin ella no se logra la mejora continua. El desarrollo de los principales procedimientos del área operativa en un manual contribuye de forma crucial en la introducción a la organización para los nuevos colaboradores, a conocer cómo se desempeña la organización y se llevan a cabo los procesos, así como los elementos que la componen y la estandarización (Guamushig, 2021). Al analizar los datos de la encuesta, vemos que en menos de la mitad de las empresas familiares cuentan con sus procesos de fabricación estandarizados y documentados, un 19% están trabajando en ello y el resto aún no lo tiene ni siquiera en Proyecto de realizarlo. En la toma de decisiones, contar con indicadores de desempeño es fundamental, ya que permite recoger y analizar los datos pertinentes, pronosticar los resultados y eliminar apreciaciones subjetivas con la finalidad de mejorar los procesos (Martínez, 2021). Desafortunadamente, menos de la mitad de las empresas que se investigaron, manejan indicadores para controlar la producción, alrededor del 15% están trabajando en usarlos de manera efectiva y el 40% no maneja ningún tipo de indicador, lo que sugiere que la mayoría de estas organizaciones no cuentan con esta guía tan importante para la mejora de su desempeño.

Un sistema de gestión de la calidad dentro de una organización es una de las piezas claves para su funcionamiento y supervivencia en un futuro más o menos inmediato (Saiz & Olalla, 2010). Por fortuna, más de la mitad de las empresas cuentan con algún sistema desarrollado por ellos mismos para comprobar la calidad de sus productos, pero desafortunadamente el 40% de las compañías no manejan ningún sistema para controlar la calidad. Además, en la mayoría de ellas, algún integrante de la familia participa como encargado de administrar la producción, y un 22% solamente delega esta actividad a alguien ajeno a la familia, lo que podría significar en un cambio positivo para la organización, al dejar de lado los intereses familiares.

Transporte y Distribución

El sistema de transporte es muy importante para la mayoría de las organizaciones, el éxito de una cadena de abastecimiento está estrechamente relacionado con su diseño y uso adecuado. Es uno de los puntos clave en la satisfacción del cliente. Por medio de este, se pueden mover los productos terminados, materias primas e insumos entre proveedores y clientes que se encuentran dispersos geográficamente. Es un factor que agrega valor a los productos transportados cuando estos son entregados a tiempo, sin daños y en las cantidades requeridas (Barrera, et. al, 2018). Afortunadamente, 7 de cada 10 de las empresas familiares encuestadas cuentan con un sistema de transporte y distribución lo que favorece el cumplimiento de su cadena de abastecimiento y distribución. Los medios de transporte, los niveles de accesibilidad y las relaciones entre los lugares están en constante cambio. Estos procesos se expresan y se reflejan en el territorio en el que tienen que entregar sus productos a través de los distintos sistemas de transporte (Maldonado, 2019).

En los resultados del estudio se obtuvo que el 36% de los negocios encuestados cuentan con una camioneta o auto para enviar los productos a sus clientes, el 17% lo hacen a través de motos o bicicletas, el 15% por medio de camiones, el 3% con un tráiler y menos de la décima parte no cuentan con ningún tipo de transporte. Las rutas de transporte de carga se realizan con base en la recolección de las mercancías en puntos preestablecidos (almacenes), distribuidos geográficamente a lo largo de un territorio, con la finalidad de ahorrar costos y tiempo (Aranda & Jiménez, 2013). Con base en los resultados, se descubrió que un 48% de los casos, estas organizaciones familiares ya cuentan con rutas elaboradas para la entrega de sus productos, un 47% aún no lo tienen y el restante 5% están en proceso de diseñarlo para implementarlo a su sistema de distribución. Contar con un seguro de transporte nos ayuda a proteger las mercancías de cualquier daño. Ahí se ve el interés del propietario en la mercancía frente a las diferentes amenazas que se pueden presentar durante su traslado a los clientes (Rodríguez, 2014). Poco más de la mitad de las empresas (51%) a las que se les aplicó la encuesta, sí cuentan con un seguro, y el 49% restante no lo tienen, lo que se traduce en un riesgo tanto

para la integridad de las mercancías y de las personas que los transportan. Si sucediera alguna eventualidad, estas empresas se ven realmente comprometidas económicamente al no contar con esta protección.

Personal

La selección del personal es un punto crítico en la administración de recursos humanos, también es la base del éxito de las contribuciones de los trabajadores a la organización. Una correcta selección inicia con una entrevista de evaluación, la cual, es una revisión preliminar de los candidatos potencialmente aceptables. (Vilchis, 2005). Favorablemente, el 44% de las organizaciones entrevistadas seleccionan al personal que trabaja en su empresa por entrevista, el 24% se integra por recomendación de alguien cercano a la familia y el 24% restante entra a la empresa solo por ser parte de la familia sin ningún proceso de evaluación o selección. Es de gran importancia que el personal que va a ser contratado cumpla con el perfil de la vacante y esté acorde con los objetivos trazados por la empresa, así se garantiza la calidad en los procesos. De igual manera, la edad y la experiencia son un factor determinante (Naranjo, 2012). De acuerdo con los datos obtenidos en la encuesta, dos terceras partes del personal de las empresas familiares en la ciudad de Puebla, tienen una edad entre 26 a 40 años. El resto de los trabajadores tienen una edad entre 18 y 24 años; esto quiere decir que normalmente los trabajadores jóvenes en las empresas familiares son estudiantes o recién egresados que se encuentran ahí para realizar sus prácticas profesionales o adquirir experiencia en el campo laboral.

En los últimos años, como resultado de los cambios socioeconómicos ocurridos en el mundo en materia de globalización, las compañías han modificado sus estructuras y han optado por formas más flexibles de contratación de las personas como estrategias para mantenerse en el mercado (Vesga, 2011). Basándonos en las respuestas de la investigación, se obtuvo que el 17% de las empresas les dan a sus trabajadores un contrato temporal, solo el 22% les proporcionan la seguridad de un contrato fijo, mientras que el 42% no poseen ningún proceso legal de contratación de sus empleados, lo que es cuestionable, ya que no importando que sea una micro, pequeña o mediana empresa deben disponer de este documento legal para seguridad de sus colaboradores. La capacitación para el personal tiene un alto grado de importancia. Constituye el núcleo de un esfuerzo continuo, diseñado para mejorar las competencias de las personas y, en consecuencia, el desempeño de la organización (Bermúdez, 2015). Preocupantemente, los resultados de las empresas familiares encuestadas muestran que el 23% se preocupan por capacitar a sus empleados una vez al año, un 22% una vez al mes, un 20% una vez a la semana y el 22% no brindan ninguna preparación adicional, siendo una gran deficiencia real para estas organizaciones. Una de las formas más frecuentes de recompensar el esfuerzo, la dedicación y el compromiso de los trabajadores es por medio del sueldo, sin embargo, existen otras formas que no son obligatorias desde el punto de vista legal, por ejemplo, se les puede proporcionar más y mejores prestaciones y/o beneficios (Madero, Calderón & Vélez, 2015). Se pudo observar con base en los resultados que el 28% de los trabajadores de los negocios encuestados, cuentan con el beneficio del aguinaldo, el 18% de vacaciones y menos del 15% recibe con seguro social o algún otro tipo de prestación. Además, el 59% cuentan con un reglamento de trabajo, mientras que el 30% restante no lo tienen.

CONCLUSIÓN

El objetivo de esta investigación, fue analizar la forma en que las empresas familiares en el Estado de Puebla gestionan sus Cadenas de Suministro. Las Empresas Familiares se caracterizan por su mala organización, falta de procedimientos, inexistencia de políticas de inventarios y toma de decisiones centralizadas por los miembros de la familia. Esto ocasiona una tasa muy elevada de mortalidad en este tipo de negocios. En este sentido, con base a la revisión de la literatura y en suma los resultados

obtenidos de las encuestas, encontramos que para el tema de pronóstico de la demanda existe un 19% que no realiza pronósticos, por otra parte, el 36% lo elaboran mensualmente, este hecho puede ocasionar una mala previsión de los requerimientos, dando como resultado un incremento en los costos de la empresa. No obstante, en la gestión de compras los resultados de la encuesta arrojó que los dueños de las empresas con un valor de 57% son los encargados de las compras, en ocasiones algún familiar directo con el 21% de las veces y solamente un 17% por un jefe de compras ajeno a la familia, estos resultados, pueden comprometer los esfuerzos de producción y ventas por lo que se recomienda generar un área de compras y en suma, la evaluación de proveedores, así como delegar la función a una persona dedicada en los procesos inherentes a las compras requeridas.

Por otro lado, en los temas de inventarios y almacén se encontró que las empresas familiares aplican acciones de control y administración. Es así que el 69% de las empresas encuestadas cuentan con algún tipo de control en sus inventarios, no obstante, el 79% de las empresas cuentan con un espacio dedicado al almacenamiento y solo el 21% no cuentan con un lugar asignado. Sin embargo, recomendamos a mediano y largo plazo la inserción de plataformas digitales para gestión, control y administración de los inventarios a fin de optimizar la información del flujo de materiales e insumos de la empresa.

Con respecto al tema de la producción, encontramos que menos de la mitad de las empresas encuestadas, manejan indicadores para controlar la producción, alrededor del 15% están trabajando en usarlos de manera efectiva y el resto no maneja ningún tipo de indicador, lo que concluye que la mayoría de estas empresas no cuentan con planes y programas que coadyuven a la mejora de su desempeño. En el tema de transporte y distribución, se obtuvo que el 36% cuentan con una camioneta o auto para enviar los productos a sus clientes, el 17% lo hacen a través de motos o bicicletas, el 15% por medio de camiones, el 3% con un tráiler y menos de la décima parte no cuentan con ningún tipo de transporte, estos resultados acentúan que las empresas en este contexto consideran en contar con un medio de transporte.

Por último y no menos importante en el tema de personal se obtuvo que el 17% de las empresas les dan a sus trabajadores un contrato temporal, el 22% les proporcionan la seguridad de un contrato fijo y el 42% no poseen ningún proceso legal de contratación de sus empleados. Es así que el dueño es como la boca de una botella, todo lo que no pase a través de él se va a estancar y se quedará parado, consideramos que el liderazgo en las empresas familiares, es una herramienta que permite mejorar la eficacia y el desempeño; mantener a los trabajadores motivados, que se sientan parte de la empresa, seguros y respaldados, será la clave para el éxito, puesto que influye significativamente en el trabajo de equipo.

REFERENCIAS

Abade, M. A. (2022). Desarrollo de un sistema de pronóstico colaborativo de demanda para una empresa distribuidora (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Mar del Plata. Facultad de Ingeniería. Argentina). <http://rinfi.fi.mdp.edu.ar/xmlui/handle/123456789/689>.

Acosta, A. M., Quiroz, C. A. M., Chancay, T. S. A., & López, V. E. R. (2019). Sistema familiar y continuidad de las empresas familiares. *Revista de ciencias sociales*, 25(4), 265-275. ISSN-e 1315-9518.

Albornoz, S., & Galaeano, A. (2013). Estrategias orientadas a prevenir la disolución de las pequeñas y medianas empresas del sector industrial manufacturero de Pasto.

Aranda, A., & Jiménez De Vega, J. (2013). Optimización de rutas de transporte.

Bañegil, T. M., Barroso, A., & Tato, J. L. (2011). Profesionalizarse, emprender y aliarse para que la empresa familiar continúe. *European Journal of Family Business*, 1(2), 27-41. <https://doi.org/10.24310/ejfbjfb.v1i2.4022>.

Barrera Núñez, H. M., Daza Niño, D. F., Daluque, Y. J., Pulido Calderón, J. I., & Acero, W. (2018). Gestión de transportes y distribución.

Bermúdez Carrillo, L. A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *InterSedes*, 16(33), 01-25.

Burgoa, T., Herrera, E., & Treviño, J. (2013). Estudio sobre la administración de empresas familiares en México: principales problemas y retos que enfrentan. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 8(2). ISSN 1870-557X.

Chopra, S. Meindl, P., *Supply chain management: strategy, planning and operation*. USA: Pearson, 2016.

Cortez Solís, J. (2020). Modelo de optimización para la entrega de créditos destinados a fomentar el emprendimiento de Pymes de manufactura diversa, caso de estudio Guayaquil. Tesis Doctoral. <http://biblioteca.uteg.edu.ec/xmlui/handle/123456789/1151>

Daza García, D. (2017). Importancia del control interno en la gestión de inventarios en pyme's. Universidad Cooperativa de Colombia, Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio Internacional, Contaduría Pública, Santa Marta. Disponible en: <https://hdl.handle.net/20.500.12494/15578>.

De la Garza Ramos, M. I., Medina Quintero, J. M., Chein Schekaibán, N. F., Jimenez Martínez Méndez, R., Vera Muñoz, M. A. M., Vera Muñoz, J. G. S., & Martínez Sandoval, R. (2017). Innovación en las pequeñas y medianas empresas manufactureras ubicadas en Puebla, México. *Revista Global de Negocios*, 5(5), 1-12. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2916297>.

Diego Morillo, A. (2022). *Diseño y organización del almacén*. Ediciones Paraninfo, SA.

Domínguez, X. I. P., Vargas, J. L. D., Mora, G. I. M., Correa, L. F. M., & Cih, G. I. D. (2020). Análisis de la evolución de las Pymes en México. V Congreso Virtual Internacional Desarrollo Económico, Social y Empresarial en Iberoamérica.

Esparza-Aguilar, J. L., Soto-Maciél, A., Garza-Ramos, M. I. D. L., & Martín-Reyna, J. M. S. (2021). El desempeño financiero y la riqueza socioemocional en pequeñas y medianas empresas familiares y no familiares. *Tec Empresarial*, 15(2), 2-16. <http://dx.doi.org/10.18845/te.v15i1.5584>.

Espinal, A. A. C., Montoya, R. A. G., & Arenas, J. A. C. (2010). Gestión de almacenes y tecnologías de la información y comunicación (TIC'S). *Estudios gerenciales*, 26(117), 145-171. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(10\)70139-X](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(10)70139-X)

Félix, M. Z., Díaz, J. M. Q., & Cavazos, G. M. (2013). Pequeñas empresas familiares y su integración a la cadena de suministros. *Observatorio de la economía latinoamericana*, (177).

Filion, L. J., & Cisneros, L. F. (2011). *Administración de Pymes, emprender, dirigir y desarrollar empresas*. México, D.F., Pearson educación.

Flamarique, S. (2018). *Flujos de mercancías en el almacén*. Marge Books.

Galido Pulido, Milton (2019). *Proceso de compras en pymes de construcción*. Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/21011>.

Gaona, L. L., Hernández, R. H., De La Garza, S. P., Saldaña, Y., Ruiz, F. M., & Gaytán, E. I. (2015). Factores que amenazan la sobrevivencia y continuidad de la empresa familiar en México (Factors that threaten the survival and continuity of the family business in Mexico). *Revista Global de negocios*, 3(1), 17-27. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2498720>;

García Sabater, J. P. (2020). *Diseño de sistemas de almacén nota técnica*. <http://hdl.handle.net/10251/141936>.

Gómez Serrano, G. M. (2022). *Plan de mejora en el proceso de producción de un guante de boxeo en una mipyme familiar manufacturera (Bachelor's thesis, Fundación Universidad de América)*. <https://hdl.handle.net/20.500.11839/8905>.

Gómez, C. A. T. (2018). *Gestión del equipo de trabajo del almacén*. COML0309. IC Editorial.

González, L. M., Morán, E. C., & Mendoza, R. (2018). Caracterización de las empresas familiares: caso Durango (México). *Pensamiento & Gestión*, (44), 102-131. <https://doi.org/10.14482/pege.44.9617>.

Guamushig Tipán, F. P. (2021). *Gestión de procesos en el área de producción de la Empresa Sualú Curtiduría Suárez (Bachelor's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ingeniería en Sistemas, Electrónica e Industrial. Carrera de Ingeniería Industrial en Procesos de Automatización)*. <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/32310>.

Jayaram, J., Dixit, M., & Motwani, J. (2014). Supply chain management capability of small and medium sized family businesses in India: A multiple case study approach. *International Journal of Production Economics*, 147, 472-485. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.08.016>.

Kruger, S. D., Conte, A., Coa, L. M. D., Da Silveira, V. C., Isaza, J. R. F., Márquez, V. J. B., & Baños, D. A. M. (2023). Gestión de pymes familiares. Estrategias de innovación en Brasil y Colombia. *Revista Estrategia Organizacional*, 12(1), 179-205. DOI: <https://doi.org/10.22490/25392786.7223>.

Lagunes, X. A. L., Intriago, V. R. C., & Flores, E. A. R. (2018). La profesionalización como factor determinante para la continuidad de las empresas familiares de nueva creación en México. *Revista Ciencia Administrativa*, 2018(1), 62-74.

López Molina, M. C. (2019). *De la industria del tequila a la empresa turística. Un mundo llamado Cuervo*.

Luna, L. G., & Serrato, R. B. (2017). Configuración de la cadena de suministro y la cadena de valor para una pyme en el sur de Guanajuato. *Jóvenes En La Ciencia*, 3(2), 1295-1299.

Madero Gómez, S. M., Calderón Leyva, V., & Vélez Torres, F. (2015). Preferencias de las personas a las prestaciones y beneficios en su lugar de trabajo: Caso de una empresa maquiladora en la frontera noroeste México-Estados Unidos. *Nova scientia*, 7(15), 529-552. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-07052015000300529.

Maldonado, R. A. (2019). Los medios de transporte, distintas formas de movilizar a las personas y las mercancías en el mundo. *El transporte terrestre*. M. Bettera, & M. Montero, Geografía y transporte, 9-20.

Martínez, R. (2021). Control de líneas de producción basado en indicadores de rendimiento en las pequeñas y medianas empresas (Master's thesis, Fct-Uca). <http://hdl.handle.net/20.500.14066/3072>.

Mayo, A., González, A. & Pérez, B. (2016). Empresas familiares en México: Gobierno corporativo y la sucesión. *Univ. Autónoma Nuevo León*, 2(1), 2643-2666. ISSN: 2448-5101.

Meneses Ramos, R. D., & Suarez Azabache, D. G. (2022). Propuesta de un plan de control de maquinaria usando la metodología Total Productive Maintenance (tpm) en almacenes integrales de pymes del sector construcción en la provincia de Arequipa. <http://hdl.handle.net/10757/661316>.

Naranjo Arango, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *Pensamiento & gestión*, (32), 83-114. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762012000100005&script=sci_arttext.

Pacheco-Ruiz, C., Rojas-Martínez, C., Niebles-Nuñez, W., & Hernández-Palma, H. G. (2022). Gestión gerencial creativa de las micro, pequeñas y medianas empresas manufactureras (mipymes) para el desarrollo de mejoramiento constante. *Información tecnológica*, 33(3), 67-80. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000300067>

Poma, J. M. R., Pernia, E. O., & Quiroz, J. P. (2014). Diseño e implementación del sistema mrp en las pymes. *Industrial data*, 17(2), 48-55. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81640856006>.

Ponce, G. I. A., Indacochea, A. A. A., Villacreses, T. L. M., & Moran, A. L. S. (2023). El rol de la gestión estratégica en el éxito organizacional de las PYMES familiares. *RECIAMUC*, 7(2), 525-532. DOI: [https://doi.org/10.26820/reciamuc/7.\(2\).abril.2023.525-532](https://doi.org/10.26820/reciamuc/7.(2).abril.2023.525-532)

Rodríguez Guerrero, R. A. (2014). Análisis del seguro de transporte de mercancías y el seguro de responsabilidad civil contractual del transportador de carga terrestre. <http://hdl.handle.net/10554/15507>.

Rodríguez, J. (2011). *Administración de pequeñas y medianas empresas*, México D.F., Cengage Learning Editores S.A. de C.V.

Rodríguez-Suárez, P. M., Pico-González, B., & Méndez-Ramírez, F. J. (2013). Capacidad innovadora en la empresa familiar como área de oportunidad hacia el desarrollo de México. *Economía, sociedad y territorio*, 13(43), 779-794. ISSN 2448-6183.

Rojas, S. A. (2010), *Administración de pequeñas empresas*. McGraw-Hill Interamericana.

Romero, L. E. (2006). Competitividad y productividad en empresas familiares pymes una aproximación desde la interacción familia-empresa. *Revista Escuela de administración de negocios*, (57), 131-142, <https://doi.org/10.21158/01208160.n57.2006.378>;

Saiz Álvarez, J. M., & Olalla Caballero, B. (2010). Gestión del conocimiento y sistemas de calidad en los clusters de empresas familiares. *Revista Ean*, (68), 70-85. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-81602010000100006&script=sci_arttext

Salazar, M. M. T., & Mancera, P. G. (2017). Administración de inventarios, un desafío para las pymes. *Inventio, la génesis de la cultura universitaria en Morelos*, 13(29), 31-38. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8083269>;

Sampieri, R. H. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill México.

Solis, M. M., Martínez, N. L. E., & Hernández, M. H. C. (2022). Factor de influencia en la ionformación del capital intelectual y su impacto en la innovación en pymes familiares. *Revista de Investigación Académica sin Frontera: División de Ciencias Económicas y Sociales*, (38). DOI: <https://doi.org/10.46589/rdiasf.vi38.484>;

Tejero, J. J., *Logística integral, la gestion operativa de la empresa*. México: Editorial ESIC. 2016.

Valenzuela, O. V., Mejía, P. C. I., & Leyva, R. R. *Metamorfosis de la gestión empresarial desde las habilidades directivas como base del liderazgo transformacional. Gestión de mipymes mexicanas en tiempos De Covid-19*, 200.

Varela, P. D. M., Correa, J. H. R., & Trejos, E. A. C. (2009). Plan de producción para la compañía de helados "NATA". *Scientia et technica*, 3(43), 311-315. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4603971>.

Vesga Rodríguez, J. J. (2011). Los tipos de contratación laboral y sus implicaciones en el contrato psicológico. *Pensamiento psicológico*, 9(16), 171-182. <http://www.scielo.org.co/pdf/pepsi/v9n16/v9n16a12.pdf>

Vilchis, J. L. Z. (2005). Una perspectiva de la selección de personal en las pymes. *Revista Gestión y estrategia*, (27), 57-66. Doi: <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2005n27/Zarazua>.

Villarreal, F. (2016). Introducción a los modelos de pronósticos. *Univ. Nac. del Sur*, 1-121. https://www.matematica.uns.edu.ar/uma2016/material/Introduccion_a_los_Modelos_de_Pronosticos.pdf

Zamores, S. M., Guzmán, G. M., & Hidalgo, D. A. D. (2020). La gestión de la cadena de suministro como factor influyente en la competitividad de las pymes del estado de Aguascalientes. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 14(14). *Red Internacional de Investigadores en Competitividad XIV Congreso* ISBN 978-607-96203-0-9.

Zárate, L. G. E., & Lozada, M. Á. R. (2021). Uso de técnicas de pronósticos para la planeación del inventario de una pyme comercializadora en Tlaxcala, México. *Recai Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Infomática*, 10 (27). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=637968303002>.