

# **PEQUEÑAS EMPRESAS FAMILIARES Y SU INTEGRACIÓN A LA CADENA DE SUMINISTROS**

**C.P. Mariana Zerón Félix, M.F<sup>1</sup>.**

**C.P. Juana María Quevedo Díaz, M.C.<sup>2</sup>**

**C.P. Guillermo Mendoza Cavazos, MBA.<sup>3</sup>**

## **RESUMEN**

El mantener vivo un negocio familiar es probablemente una de las tareas más difíciles para un empresario, es de notarse que no todas las empresas de tipo familiar, logran subsistir a la tercer generación, lo cual provoca el interés del saber las causales, así como identificar los elementos que han provocado en otras tener una posición destacada en el mercado. Al respecto algunos estudios muestran que una mayor intensidad en actividades innovativas de las firmas pequeñas respecto a las grandes afecta positivamente la participación de las primeras en la industria. Es decir, las firmas pequeñas pueden compensar su desventaja de tamaño por ejemplo intensificado su actividad de inversión en investigación y desarrollo (Álvarez y Crespi, 2001), lo cual deja ver la aplicación de estrategias de negocios, por parte de este tipo de empresas. Por otra parte, ante la presión que sufren las empresas en un ambiente globalizado de negocios en la búsqueda de su permanencia en el mercado, estas invierten fuertes sumas de dinero en la formación de recursos humanos, mercadotecnia, innovación tecnológica, sistemas de logística y distribución eficientes, en vía de alcanzar el éxito de estrategias empresariales mediante el logro de ventajas competitivas (Ríos, Ferrer y Regalado, 2010). De tal forma que ha ido obligando a las grandes empresas delegar funciones a sus proveedores desarrollando una estrecha relación. Lo anterior permite a la empresa pequeña integrarse a la cadena de suministros como proveedor ofreciendo su producto o servicio, alineando su propia estrategia con la de su cliente; lo cual le dará la posibilidad que dichas empresas le permitan otorgándole apoyo financiero, tecnológico o de desarrollo de capacidades para alcanzar sus objetivos de crecimiento; provocando así un beneficio mutuo.

## **PALABRAS CLAVE**

Estrategia, Ventaja competitiva, Pequeña empresa, Estructura Familiar.

## **ABSTRAC**

Keeping alive a family business is probably one of the most difficult tasks for an entrepreneur, it is to be noted that not all family businesses manage to survive the third generation, therefore the interest to know the causes and identify the elements that

---

<sup>1</sup> Maestro en Finanzas, investigador y docente de la Universidad Autónoma de Tamaulipas, líder del Grupo disciplinar Estrategias de Negocio de la Facultad de Comercio y Administración Victoria. [zfmariana@uat.edu.mx](mailto:zfmariana@uat.edu.mx)

<sup>2</sup> Maestro en Contabilidad, investigador y docente de la Universidad Autónoma de Tamaulipas, miembro del grupo disciplinar Estrategia de Negocio de la Facultad de Comercio y Administración Victoria. [jquevedo@uat.edu.mx](mailto:jquevedo@uat.edu.mx)

<sup>3</sup> Master in Business Administration, investigador y docente de la Universidad Autónoma de Tamaulipas, líder del Grupo disciplinar Estrategias de Negocio de la Facultad de Comercio y Administración Victoria. [gcavazos@uat.edu.mx](mailto:gcavazos@uat.edu.mx)

have caused other family business to succeed and have leading positions in the market. In this regard some studies show that a higher intensity in innovation activities of small firms compared to large companies has a positive effect in the industry. That is, small firms can compensate for their size disadvantage such activity intensifying its investment resources in research and development (Alvarez and Crespi, 2001), which reveals the application of business strategies of these businesses. Moreover, under the pressure faced by small companies in a globalized markets and the pursuit for stay in it, they are investing large sums of money on training human resources, marketing, innovation, logistics and distribution systems, searching for successful business strategies, therefore achieving competitive advantages (Ríos, Ferrer and Regalado, 2010). This has forced large companies to build up closer relationships with its suppliers, allowing the small companies to integrate to the supply chain as a supplier, offering products or services, aligning their strategy with their customer, this gives the possibility to small companies to get financial aid, technological development and as a result the capacity to achieve its growth targets, causing a mutual benefit.

## **KEY WORDS**

Strategy, Advantage competitive, Small business, Family structure

## **1. INTRODUCCION**

El ámbito de actuación de los negocios y su forma de interactuar con las empresas ha experimentado, en los últimos años, cambios radicales debido a que su desarrollo se ha tornado gradualmente a la internacionalización, enfrentándose a un ambiente donde los insumos pueden ser adquiridos en cualquier parte del mundo así como, el consumo de los bienes o servicios que se venden. Esto implica enfrentarse a nuevos desafíos, en la planeación de estrategias para que dichas empresas sean competitivas y permanezcan en el mercado. (Ríos, Ferrer y Regalado, 2010). Dentro de este entorno volátil se encuentran inmersas las empresas pequeñas con estructura familiar.

El mantener vivo un negocio familiar es probablemente una de las tareas más difíciles para un empresario, es de notarse que no todas las empresas de tipo familiar, logran subsistir a la tercer generación, lo cual provoca el interés del saber las causales, así como identificar los elementos que han provocado en otras tener una posición destacada en el mercado. Al hablar de empresas familiares es tomar como marco de referencia la interrelación de un negocio, la propiedad del mismo y la familiar; indispensable destacar la característica muy particular, que en la mayoría de las veces, el motivo de su surgimiento es la espontaneidad, en busca de fortuna. En México las empresas en las que existe una relación familiar entre los propietarios y los gerentes, sobresalen con un porcentaje mayor al 66% en los estados de México, Sonora e Hidalgo, con el 71%, 68% y 67%, respectivamente (Red PYMES, Cumex, 2009). En dichas empresas la dirección se encuentra concentrada en la familia, lo cual da lugar a olvidar el límite entre la familia, la empresa y la propiedad.

Dado que en México se cuenta con una gran cantidad de empresas transnacionales y nacionales que requieren proveedores confiables, es necesario desarrollar proveedores de bienes y servicios nacionales para asegurar la permanencia de éstas y, por otra parte crear una atracción de nuevos mercados, logrando con esto no solo la generación de nuevos empleos sino el incremento de la competitividad del país (Mota y Cobas – Flores, 2008). Lo cual da la oportunidad a las empresas pequeñas con estructura familiar a integrarse a cadenas de suministros.

El integrarse a una cadena de suministro es una estrategia que les permitirá hoy en día alcanzar un crecimiento sostenido, debido a que en la búsqueda de obtener ventajas competitivas la dirección de la empresa necesita la creación de estrategias, políticas internas y externas para competir en el mercado, transformando a la administración en una dirección estratégica que las lleven a lograr sus objetivos, a través de un ciclo de mejora constante y dinámica. Entonces la clave del éxito empresarial radica en los resultados eficientes y eficaces que la dirección obtiene a través de la aplicación de políticas estratégicas relacionadas con el producto, relaciones con clientes y proveedores, canales de distribución, etc., para estar en ventaja competitiva con respecto a las demás empresas (Ballina, Medina y Martínez, 2006).

## **2. Pequeña Empresa con Estructura Familiar**

### **2.1. Definición de Pequeña Empresa con Estructura Familiar**

La empresa con estructura familiar se define como una organización controlada y operada por los miembros de una familia (Belausteguigoitia, 2004). Concepto que resulta del análisis de varios autores (véase tabla 1.1.) destacando la integración de una empresa con estructura familiar como aquella que se encuentra influenciada en su administración y gerencia por el grupo familiar o lazos familiares. Al quedar el lazo emblemático de la familia permite distinguir elementos como el compromiso adquirido por los integrantes de una familia con respecto al negocio y, el de la idea a priori de que el negocio debe pertenecer siempre a la familia.

Las posibles estructuras familiares dentro de una empresa derivan de la relación entre los miembros que trabajan dentro de la empresa, las cuales pueden ser: la relación Padre – Hijo, Padre – Hija, Madre – Hijo, Madre – Hija, entre hermanos, Suegro – Yerno (parientes políticos). Tío – Sobrino, Esposo – Esposa. De lo anterior, se pueden derivar algunas de las etapas que marcan el ciclo de una empresa con estructura, destacándose las siguientes (Belausteguigoitia, 2004):

- Periodo fundacional
- Segunda generación o empresa de hermanos
- Tercera generación o empresa de primos
- Cuarta generación o empresa de nietos

Es así como los participantes dentro de las empresas familiares pueden ir acumulándose, ya sea activa o pasivamente, por lo tanto en la medida que la familia ampliada empieza a comprometerse, es útil trabajar juntos de manera que todos los miembros de ésta, incluyendo la familia política y, la próxima generación, puedan apreciar lo que significa el compromiso de la familia con la empresa. Dichas características deben permitir la definición de estrategias que les permita desarrollar su ventaja competitiva. Por lo que es indispensable realizar una planeación estratégica donde se identifique su posición en el mercado en el cual compiten, así como explorar los mercados potenciales hacia dónde pueden dirigirse.

**Tabla 1.1. Definiciones alternativas de empresa con estructura familiar**

<b>AUTOR</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
Alcorn	Organización lucrativa y controlada por una familia.

Barry	Una empresa que en la práctica es controlada por los miembros de una familia.
Barnes y Hershon	Organización controlada por uno o varios miembros de una familia.
Dyer	Organización en la cual las decisiones con relación a su dirección y control son influidas por la relación de aquellas con una familia (o varias familias)
Landsberg, Perrow y Rogolsky	Una organización en la cual los miembros de una familia tienen el control legal sobre la propiedad.
Stern	Una organización controlada y operada por los miembros de una o dos familias.
Beckhard y Dyer	Los subsistemas de empresa familiar incluyen: 1) la empresa como entidades; 2) una familia como entidad; 3) el fundador como entidad y; 4) entidades de enlace como el consejo de administración.
Davis	La interacción entre empresa y familia establece el carácter básico de estas organizaciones y define su singularidad.
Ward	Una organización que pasará a la siguiente generación para su dirección y control
Donnellery	Una compañía en la que se han identificado por lo menos dos generaciones de una familia y ese vínculo ha tenido influencia en las políticas de la empresa, así como en los intereses y objetivos de la familia.
Rosenblatt, de Mik, Anderson y Johnson	Cualquier negocio en el cual la mayoría accionaria o el control recae sobre una sola familia, y en la que dos o más sus miembros están o han estado involucrados con el negocio.

Fuente. Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación (p. 22) por Imanol Belausteguigoitia Rius.

## 2.2. Problemática de la Pequeña Empresa con Estructura Familiar

Es necesario, conocer la problemática de las pequeñas empresas con estructura familiar, por lo que es notorio observar que en la mayoría de los casos de fracaso de este tipo de empresa no se ve impulsado por políticas impositivas regresivas, cambios tecnológicos importantes o decisiones gubernamentales desacertadas; el principal motivo de su fracaso, en su mayoría, está dado por la acción improvisada o inacción de sus propietarios<sup>4</sup>. Observando de manera histórica que un grave problema que suponen existe en toda Latinoamérica, es el no identificar a las empresas familiares como la figura histórica dentro de la sociedad que hacia girar sobre el eje de la familia, toda la actividad interna de circulante (Anzola, 2002); no considerándola como factor de desarrollo económico, por lo que hay que identificar los elementos que, a las pequeñas y medianas empresas con estructura familiar, las hacen grandes y, de un gran profesionalismo, a través de un compromiso moral que va de los valores que surgen de la relación familiar, que influyen al definir las estrategias que apoyan su crecimiento y por lo tanto no solo mirarlas, en una problemática nacional, la cual dichas empresas pueden participar a mejorar la economía de una localidad, estado o nación.

Otro de los problemas más comunes en el análisis de los negocios familiares pequeñas es la evaluación del desempeño y la medición del factor éxito. Identificar los criterios apropiados para la evaluación del éxito es especialmente importante en el estudio de los pequeños negocios con estructura familiar, debido a la falta de existencia de datos oficiales disponibles y las medidas que son desarrolladas internamente dentro de las mencionadas empresas. Puede llegar a ser un pérdida de

<sup>4</sup> Liga consultada en enero de 2011, <http://jcvalda.wordpress.com/2009/06/08/que-este-negocio-dure-para-siempre/> artículo de Sergio Darío Figueprón.

tiempo por subjetivo que en algunas ocasiones son dichas medidas (Hienerth y Kessler, 2006).

Por lo anterior, es indispensable integrar la siguiente postura a la que se enfrenta el líder de la empresa y cabeza de familia, debido a que después de años de trabajo y al frente de la empresa familiar, dedicado íntegramente a ella, empieza a sentir la necesidad, con independencia de como marche el negocio, de conseguir una estabilidad económica para su familia. Dedicando una parte importante de los recursos económicos generados por la empresa a construir un patrimonio familiar a nivel personal, en lugar de invertir en el crecimiento de la empresa, como había venido haciendo desde entonces. El éxito es un término ambiguo de uso general por ambos en el ámbito personal y en el profesional para describir los logros de una empresa o de una persona; lo anterior impide a obtener una medida objetiva del verdadero valor comercial y de la situación real financiera de la pequeña empresa con estructura familiar.

Los estudios que han abordado la problemática financiera de las pequeñas empresas, coinciden en señalar que los principales problemas en este aspecto son: 1) La falta de financiamiento, siendo así que las principales razones por las que los bancos no les han otorgado financiamiento han sido: desinterés del sistema bancario hacia el sector y falta de garantías; 2) La falta de planeación estratégica o de un acertado plan de negocios, siendo así que se realizan presupuestos sólo de corto plazo; 3) La falta de sistema de control administrativo, por lo cual no se obtiene información suficiente y oportuna asiendo así que se tiene escasez de registros contables, costos mal determinados y precios que no cubren los costos totales; 4) La falta de conocimiento y capacidades especializadas para la gestión de un negocio, siendo así que no se realiza un análisis adecuado de los estados financieros; y, 5) La falta de productos financieros adecuados a empresas pequeñas siendo así acceso limitado a créditos convenientes para la empresa (Red PYMES, Cumex, 2009).

En consecuencia, las pequeñas empresas con estructura familiar les cuesta cambiar los productos porque que arriesgar y la mentalidad no está preparada para el riesgo, pero, casi siempre, el riesgo es sólo la única manera de ceder sino también sobrevivir. Otro problema con el que se enfrenta la pequeña empresa con estructura familiar, sobre todo en la primera generación, es que hay pocos recursos económicos y técnicos para enfrentarse a la movilidad del mercado, y suelen ceñirse a mercados locales que se saturan fácilmente. Entre otras virtudes, deben saber identificar los problemas, buscar las causas, articular las soluciones y afrontarlas, así como la motivación y capacitación y desarrollo de habilidades de sus subordinados.

Es indispensable, que al definir y analizar el marco de referencia de la problemática a la que se enfrenta la pequeña empresa con estructura familiar que involucre el proceso de planeación estratégica dentro de su gestión, lo cual le va otorgar la pauta para la identificación de las estrategias de negocio que son utilizadas y han apoyado a su crecimiento, para lo cual se identifican dos tipologías para encuadrar el comportamiento estratégico de esta clase de empresas, por un lado la clasificación de Miles y Snow (1978) y las estrategias genéricas de Porter (1982); dicho análisis le dará pie a perfeccionarlas o darles un giro adecuado, para así crecer eficaz y eficiente como un ente económico sin importar su tamaño y estilo de organización.

### **2.3. Las Pequeñas Empresas con Estructura Familiar y sus Estrategias de Negocio**

Miles y Snow (1978) basan su clasificación de estrategias en cuatro tipologías: exploradora, analizadora, y reactiva, las dos primeras se pueden considerar estrategias de éxito, mientras que la última está abocada al fracaso dado que no responde a un patrón estratégico planificado y, en este sentido, se puede considerar incluso como una “no estrategia”.

Siendo así que la tipología de Miles y Snow (1978) va clasificando a las unidades de negocio en cuatro grupos distintos: exploradores, analizadores, defensores y reactores. El cambio que realizan los exploradores en sus industrias, es principalmente, lanzando productos nuevos e identificando nuevas oportunidades de mercado. Los defensores se encuentran e intentan un lugar seguro en un área estable para su producto, en lugar de concentrarse en un nuevo producto o el tratar de desarrollarse dentro de nuevos mercados; por otra parte los defensores permanecen dentro de una gama de productos limitada, centrándose más en la eficacia de la utilización de los recursos y las mejoras del proceso con el objeto de disminuir costos de fabricación. Por su parte los analizadores comparten su posición con los exploradores y defensores, mientras que defienden posiciones en algunas industrias, pueden moverse rápidamente para seguir el producto prometedor o el desarrollo de nuevos mercados. Aunque pueden iniciar el desarrollo de un nuevo producto o de mercado, los analizadores tienen más probabilidad que tengan una segunda y mejor estrategia. Las estrategias de negocios que persiguen algunas ocasiones los analizadores compiten con los defensores y, en otras ocasiones con los exploradores, puesto que requiere recursos substanciales para poder hacer ambos simultáneamente. Estos tres tipos de estrategias (exploradores, defensores y analizadores) son constantes en su selección estratégica, y se desempeñarán bien siempre y cuando se logren desarrollar de manera efectiva la implementación de la estrategia. Tienden a superar los negocios de los reactores debido a que ellos carecen de una estrategia constante, y responden, generalmente de manera inadecuada, a las presiones ambientales que se les van presentando (Desarbo, et. al., 2005).

Por otra parte, Porter (1982) presenta las siguientes estrategias que considera genéricas, las cuales permiten a las organizaciones obtener una ventaja competitiva considerando tres motivos: el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque. El liderazgo en costos gira entorno a la fabricación de productos estándar, a precios unitarios bajos, para consumidores que son sensibles a los precios. La diferenciación es una estrategia que busca la fabricación de productos y servicios que se consideran únicos en la industria y, están dirigidos a consumidores que son relativamente insensibles a los precios. El enfoque significa elaborar productos y servicios que satisfacen las necesidades de grupos pequeños de consumidores.

Davis (2004) explica más detalladamente la intención de cada estrategia, por lo que refleja cada una de las intenciones de cada tipo de estrategia propuesta, para lograr los objetivos establecidos en la empresa (véase tabla 1.2.).

Una vez que la pequeña empresa con estructura familiar evoque sus recursos a la definición y ejecución de las actividades necesarias para su estrategia, y cumplir así sus objetivos trazados; le va permitir contraponer los efectos negativos, a la pequeña empresa frente a la gran empresa; de tal modo que deben cuestionar su posición estratégica, para alcanzar su supervivencia y, en consecuencia, el éxito, lo anterior dependerá en gran medida, de su capacidad para dotarse de recursos y habilidades para buscar nuevas ventajas competitivas (calidad, capacidad tecnológica, innovación, capital humano, conocimiento, etc.) con el objetivo permanente del crecimiento y la diversificación (Grant, 1996).

En la literatura económica existen técnicas de dirección, estrategias o estructuras organizativas con un mayor o menor rendimiento o éxito de la empresa (Ballina,

Medina y Martínez, 2006). Con lo anterior, se destaca que las firmas pequeñas existirán en la medida que puedan desarrollar técnicas que les permita el desarrollo a su medida de tecnologías de producción o estrategias empresariales más flexibles, que les permitirían absorber una proporción relativamente más grande de las fluctuaciones del producto. Al respecto algunos estudios muestran que una mayor intensidad en actividades innovativas de las firmas pequeñas respecto a las grandes afecta positivamente la participación de las primeras en la industria. Es decir, las firmas pequeñas pueden compensar su desventaja de tamaño por ejemplo intensificado su actividad de inversión en investigación y desarrollo (Álvarez y Crespi, 2001), lo cual deja ver la aplicación de estrategias de negocios, por parte de este tipo de empresas

Las técnicas de planificación estratégica son herramientas para ayudar a desarrollar un enfoque a largo plazo, para utilizar las capacidades empresariales y las oportunidades del mercado. Lamentablemente, los modelos y herramientas de planificación estratégica tradicional están diseñados para centrarse exclusivamente en la empresa. El alcance ampliado de la empresa con estructura familiar requiere un marco de planificación muy distinto (Carlock y Ward, 2003). Por lo cual se pueden plantear algunos problemas como; los retos de lograr el éxito empresarial al salir a otros mercados nacionales o internacionales, el renovarse como empresa debido a que sus productos se encuentran en una etapa de maduración, o crisis estructurales intergeneracionales debido a tensión ente las generaciones que se enfrentan dentro de la gestión de la empresa.

**Tabla 1.2. Clasificación de estrategias.**

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
Integración hacia delante	Adquirir la posesión o un mayor control de los distribuidores o detallistas
Integración hacia atrás	Tratar de adquirir el dominio o un mayor control de los proveedores de la empresa
Integración horizontal	Tratar de adquirir el dominio o un mayor control de los competidores
Penetración en el mercado	Tratar de conseguir una mayor participación en el mercado para los productos o servicios presentes, en los mercados presentes, por medio de un mayor esfuerzo en la comercialización.
Desarrollo del Mercado	Introducir productos o servicios presentes en zonas geográficas nuevas
Desarrollo de producto	Tratar de aumentar las ventajas mejorando los productos o servicios presentes o desarrollando otros nuevos
Diversificación concéntrica	Agregar productos o servicios nuevos, pero relacionados
Diversificación conglomerada	Agregar productos o servicios nuevos pero no relacionados
Diversificación horizontal	Agregar productos o servicios nuevos, pero no relacionados, para los clientes presentes
Empresa en participación	Dos o más empresas patrocinadoras constituyen una organización separada con el objetivo de cooperar
Encogimiento	Reagruparse por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de ventas y utilidades
Desinversión	Vender una división o parte de una organización
Liquidación	Vender los activos de una compañía, en partes, su valor tangible

Fuente: Strategic Management Concepts por Fred R. Davis.

Por otra parte es indispensable el desarrollo del perfil administrativo dentro de las pequeñas empresas debido a que estudios muestran que en promedio tan sólo un 47% de las empresas lo realizan. Y este porcentaje disminuye a 17% cuando se indaga si este proceso de planeación se encuentra documentado, indicando con esto una problemática: las pequeñas empresas no planifican. Sin embargo, las empresas sí



se han preocupado por mantener una estructura organizacional formal (organigrama, manual de procedimiento y funciones) al mostrar que entre cinco y seis empresas de cada diez cuentan con la misma (Red PYMES, Cumex, 2009).

#### **2.4. Integración de las Pequeñas Empresas con Estructura Familiar a la Cadena de Suministro**

Ante la presión que sufren las empresas en un ambiente globalizado de negocios en la búsqueda de su permanencia en el mercado, éstas invierten fuertes sumas de dinero en la formación de recursos humanos, mercadotecnia, innovación tecnológica, sistemas de logística y distribución eficientes, en vía de alcanzar el éxito de estrategias empresariales mediante el logro de ventajas competitivas (Ríos, Ferrer y Regalado, 2010). Dicho lo anterior permite a la empresa pequeña integrarse a la cadena de suministros como proveedor de empresas grandes que requieran de su producto o servicio; lo cual le dará la posibilidad que dichas empresas le permitan otorgándole apoyo financiero, tecnológico o de desarrollo de capacidades para alcanzar sus objetivos de crecimiento.

La “cadena de suministro” es un término que se acuñó durante la década de los 80, pero no es hasta principios de los 90 cuando las organizaciones empiezan a considerar que el hecho de administrar exitosamente sus cadenas de suministro es crítico para incrementar su competitividad.. En la actualidad la competencia no es entre organizaciones, sino entre cadenas de suministro, sin importar la dimensión o el poder que cada empresa pueda tener. La cadena de suministro es una parte esencial para poder competir. En otras palabras, cualquier organización necesita tener una buena relación con los diferentes miembros de sus cadenas con la finalidad de poder penetrar mercados y extenderse internacionalmente (Mota y Cobas – Flores, 2008).

Existen dos enfoques o estrategias de negocios esenciales de las cadenas de suministros que le van a permitir a la pequeña empresa con estructura familiar formar parte de estas redes de suministro, facilitándole a las grandes empresas su funcionamiento y, por lo tanto ser compatibles con la estrategia de la pequeña empresa: a) Desarrollo de proveedores en el cual una empresa apoya e invierte en sus proveedores para formar alianzas a largo plazo con el objetivo de obtener un mejor producto, dando lugar a una relación ganar-ganar; b) Subcontratación (Outsourcing): representa una de las decisiones estratégicas de negocios que puede hacer una organización ya que le permite enfocar sus actividades y esfuerzos en el negocio fundamental y subcontratar aquellos procesos que son necesarios para la operación, pero no son esenciales para la estrategia del negocio.

Ambos enfoques dan cabida a las pequeñas empresas con estructura familiar a integrarse y desarrollar sus capacidades en su especialización, contando con el apoyo de aquellos que serán su clientes principales y que están sumamente interesados en el funcionamiento eficiente a manera global de la cadena de suministros como un todo; por lo cual cada eslabón participa en el desarrollo de la ventaja competitiva de la cadena en sí.

Por otra parte, tan bien es necesario resaltar un elemento clave de la cadena de suministros, que es el enfoque del Inventario Administrado por el Proveedor bajo este esquema el inventario de una empresa es administrado por el proveedor que se ocupará de mantener el nivel de inventario necesario, tenerlo en orden y asumir la

responsabilidad de tener el abasto suficiente. El proveedor debe contar con lo que se llama "llave abierta", lo que significa que tiene acceso a los almacenes e información de su cliente para mantener el nivel óptimo de inventarios; esta relación se basa en una confianza mutua que se gana a través del tiempo. Bajo este enfoque la rotación de inventarios se mejora drásticamente al mismo tiempo que se mejora el nivel de servicio al cliente, se logra una reducción en los costos de operación y ambos, cliente y proveedor, se benefician, mejorando la competitividad de ambas organizaciones (Mota y Cobas – Flores, 2008).

Es importante destacar que la nueva era del comercio digital presenta nuevos retos logísticos a las empresas, por ello el aprovisionamiento global y las cadenas de distribución continúan adaptándose a los cambios de la globalización y las nuevas condiciones económicas, de tal forma que hoy día, para muchas corporaciones multinacionales, la administración de la logística se ha convertido en una actividad muy relevante, incluso más que la misma manufactura, puesto que cerca del 20% de los bienes consumidos en los mercados internacionales cruzan las fronteras nacionales, porcentaje que se proyecta se duplique para el año 2020 (López, et. al., 2010).

Siendo así que la pequeña empresa con estructura familiar tiene el reto de formalizar su proceso forma de planificación estratégica y, si este se efectúa según un horizonte de corto plazo o de largo plazo al examinar las fortalezas y debilidades de la organización, así como las oportunidades y amenazas de su entorno, el siguiente paso consiste en formular e implantar una estrategia. Dicha estrategia debe permitir a la empresa capitalizar de modo óptimo sus fortalezas y las oportunidades que le brinde el ambiente.

En definitiva, la estrategia se debe relacionar con un conjunto de comportamientos que tiene la empresa y que vienen determinadas por un proceso de toma de decisiones de los directivos que están encaminados a la consecución de una ventaja competitiva sobre los rivales, integrándose a redes de negocios que le permitan alcanzar el éxito como empresa, dando cabida al desarrollo de su profesionalización.

### **3. CONCLUSIONES**

En México hay escasez de proveedores confiables, en algunos sectores de alta tecnología menos del 10% de los proveedores son nacionales (Mota y Cobas – Flores, 2008). En particular la pequeña empresa en Latinoamérica y el Caribe lo padecen, y su camino a la competitividad comienza con las tareas elementales de mejora y organización del lugar de trabajo (Deumer, 2009).

El éxito para la pequeña empresa con estructura familiar debe reflejarse en el logro de tener un estructura que permita o más bien que haya permitido su crecimiento, es decir, que tenga la óptima administración de sus recursos teniendo la capacidad de permitirle cada vez más el adaptarse mejor y más próximo al ambiente negocios actual. Teniendo así una capacidad de penetración en el mercado y ganar agilidad en la motivación ante los cambios constantes del entorno.

La coexistencia de empresas de diferentes tamaños en el mismo mercado es una evidencia empírica. Por ello, la supervivencia de la pequeña empresa, depende en buena medida, de su capacidad para competir con la empresa. Para desenvolverse en este entorno de las pequeñas empresas que debemos considerar (Lafuente y Yagüem, 1989), mientras las grandes empresas tienen una mayor experiencia en los

mercados internacionales y más facilidad para introducir innovaciones en de los productos y en los procesos de fabricación al disponer de más recursos financieros, poder de mercado y contar con persona mejor calificado, las pequeñas empresas son a menudo capaces de explotar ventajas de comportamiento relativas a factores como, carencia de excesiva burocracia, sistema de comunicación interna, motivación para la consecución d resultados y una mayor flexibilidad, adaptabilidad y dinamismo (Ballina, Medina y Martínez, 2006). Otorgándoles así la posibilidad de integrarse a redes que favorezcan su desarrollo organizacional, derivado de la necesidad de una nueva perspectiva estratégica para eliminar los conflictos en las funciones clave (compras, producción, distribución y ventas) de la cadena de suministro (López, et. al., 2010).

En consecuencia la administración de la cadena de suministro, la cual ve a la cadena como una entidad única que demanda una toma de decisiones estratégicas, que ofrecerán a los distintos participantes implementar un nuevo enfoque de los sistemas donde lo importante es la integración. Además, el alcance de lo anterior abarca el flujo de bienes desde los proveedores hasta el usuario final, incluyendo compras, manufactura, distribución y servicio al cliente (López, et. al., 2010), lo cual permite fortalecer los recursos y capacidades de cada uno de los integrantes sin importar el tamaño y su estructura organizacional, debido a que el éxito de la cadena en sí dependerá del buen funcionamiento de cada empresa que integre la red.

#### **4. BIBLIOGRAFIA**

Álvarez, R. y Crespi, G. (2001) “La importancia relativa de las pequeñas y medianas empresas: un análisis de sus determinantes en la industria manufacturera”. Cuadernos de Economía, 38/115.

Anzola, S. (2002) “Administración de pequeñas empresas”. Ed. Mc Graw – Hill Interamericana.

Ballina, F, Martínez, P. y Medina (2006) “Propuesta del Observatorio Económico para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa en el Estado de Durango”. X Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas “Regionalización e internacionalización de las redes de organizaciones”. Universidad Autónoma de San Luis Potosí.

Belausteguigoitia, I. (2004) “Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación”; Ed. Mc Graw Hill, México.

Carlock y Ward (2003) “La planificación estratégica de la familia empresaria”. *Instituto de Empresa familiar*, Ediciones Deusto, Bilbao.

Demuner, M. del R. (2009) “Resultados ISO en Pymes de la Cadena de Proveeduría de la Industria Automotriz. Estudio Cualitativo”. *Gestión y Estrategia*; No. 36, Julio – Diciembre, pp. 37 – 51.

Grant, R. M. (1996) “Prospering in dynamically-competitive environments: organisational capability as knowledge integration”. *Organisation Science*, 7/4, p.p. 375–87.

Desarbo, W., et. al. (2005) “Revisiting the Miles and Snow strategic framework uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance”, *Strategic Management Journal*, No. 26, p.p. 47 – 74.

Davis F. R. (2004) "Strategic Management Concepts". Ed. Prentice-Hall International, p. 345.

Hiennerth, C. y Kessler, A. (2006) "Measuring Success in family Businesses: The concept of configuration fit". *Family Business Review*, 19/2, p.p. 115 – 134.

Lafuente, A. y Yagüem, M. J. (1989) "Estructura económica – financiera de la empresa industrial española". *Economía Industrial*, N. 39, p.p. 175 – 190.

López, V. G. et. al. (2010) "Identificación de necesidades de formación de profesionales en las áreas de logística y la administración de la cadena de suministro. Análisis cualitativo en Baja California". *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*. V. 9/33, p.p. 75 – 85.

Mata, F. y Cobas – Flores, E. (2008) "Como administrar la Cadena de Suministro para la Competitividad" Clase Mundial, Manufactura.

Miles, y Snow, (1978) "Organization strategy, structure and process." Ed. McGrawHill, New York.

Porter, M. (1982) "Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores Industriales y de la Competencia". México: Editorial CECSA

Red Pymes CUMEX (2010) "Un estudio comparativo del perfil financiero y administrativo de las pequeñas empresas en México: entidades del Estado de México, Hidalgo, Puebla, Sonora y Tamaulipas. Resultados finales" *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*. V. 9/33, p.p. 5 – 30.