

## Competitividad, sustentabilidad y profesionalización de las empresas industriales familiares de la cabecera municipal de Chalcatongo, Oaxaca a partir del análisis de sus acciones de gestión ambiental

Lluvia Jazmín Arellano Mont<sup>1</sup>\* & Javier Damián Simón<sup>2</sup>

### Resumen

El presente estudio fue realizado para diagnosticar a una muestra representativa de las empresas industriales de la cabecera municipal de Chalcatongo, Oaxaca, y de esta forma, conocer qué acciones relacionadas con la variable gestión ambiental del Mapa de competitividad se aplican; este mapa es una herramienta que fue diseñada por el Banco Interamericano de Desarrollo para mostrar las fortalezas y debilidades que tiene una organización. Los resultados de la investigación se obtuvieron a través de entrevistas semiestructuradas en un muestreo de conveniencia. El índice de competitividad calculado se encontró en el nivel bajo y representa la escasa formalidad de los sistemas de gestión utilizados por estas empresas, todas ellas de orden familiar, afectando por consiguiente su nivel de profesionalización y de sustentabilidad.

**Palabras clave:** Gestión ambiental, Empresa familiar, Mapa de competitividad, Índice de competitividad, Sistema de gestión.

**Recibido:** 15 de agosto de 2019

### Abstract

This study aimed to diagnose a representative sample of the industrial companies of the municipal capital of Chalcatongo, Oaxaca, to know which actions focus on the Environmental Management variable of the Competitiveness Map these companies apply. This map is a tool designed by the Inter-American Development Bank to show the organizational strengths and weaknesses. The results of the research carried out through semi-structured interviews in a convenience sampling. The calculated Competitiveness Index was found at the low level, and it indicates the low formality of the systems of management used by these companies, all of them family businesses, thus their level of professionalization and sustainability are impacted.

**Key words:** Environmental management, family business, competitiveness map, competitiveness indices, management system.

**Aceptado:** 12 de noviembre de 2019

<sup>1</sup> Licenciatura en Administración, Universidad de Chalcatongo. Avenida Universidad sin número, Col. Centro. Chalcatongo, Oaxaca. 71100. México.

<sup>2</sup> Departamento de Ciencias Sociales y Administrativas, Universidad del Papaloapan campus Tuxtpec. Circuito Central número 200. Col. Parque industrial, Tuxtpec 68301, Oaxaca, México.

\* **Autor de correspondencia:** ljazmin@unicha.edu.mx (LJAM)

## Introducción

El concepto de responsabilidad social empresarial (RSE) ha sufrido una evolución desde mediados del siglo pasado, cuando los economistas reconocían que la única responsabilidad de las empresas es la generación de utilidades; la concepción actual de la responsabilidad social empresarial muestra que las entidades económicas no sólo deben orientarse a la generación de utilidades, sino que además la empresa se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental, compaginando así con los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona, buscando la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras (CEMEFI 2019).

Las prácticas de responsabilidad social empresarial abarcan procesos de gestión ambiental que buscan reducir los impactos ambientales negativos que generan las empresas en sus procesos de producción de bienes y servicios, lo que significa la aplicación de las normas existentes en la industria y del sistema normativo interno que diseñe la empresa procurando con ello no sólo beneficiar a sus clientes externos, sino también a los clientes internos, trayendo con ello mejores resultados en la productividad y rentabilidad de la empresa. Las entidades económicas son uno de los motores que promueven el crecimiento económico del país, se tiene que, en México, el 99.8% son micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales generan el 71.2% de empleo y el 35.9% del producto interno bruto (INEGI 2015). Se destaca que el giro principal en el que se desarrollan las empresas en México es el de manufactura puesto que genera 48.2% de la producción bruta total, concentra el 11.6% de las unidades económicas y el 23.5% del personal ocupado. La industria alimentaria en México está representada por el 35% de las unidades económicas desempeñadas en el sector de la manufactura, y fue la que más empleos generó en 2013, esto es, 17.3% del total del sector manufacturero; las panaderías y tortillerías conforman la principal rama económica de la industria manufacturera, y en el caso de las microempresas, estas

representaron en dicho año el 30.9% del total de unidades económicas y el 31.2% de la producción total (INEGI 2015). La manufactura es entendida como las actividades dedicadas principalmente a la transformación mecánica, física o química de materiales o sustancias, con el fin de obtener productos nuevos (INEGI 2015), por lo que, para desarrollarse, requiere de la existencia de un sistema de gestión, y si además se considera que esta manufactura es uno de los procesos centrales de una organización, el sistema debe ser integral, abarcando en forma coordinada todos sus componentes, para que el impacto en la rentabilidad de la entidad sea igual o mayor al esperado, y puedan buscarse acciones que impulsen la sustentabilidad de las operaciones a partir de actividades de profesionalización.

## Empresa familiar

Belausteguigoitia (2012) define a la empresa familiar como aquella organización controlada y operada por los miembros de una familia. Adicionalmente, las califica con una perspectiva espiritual, las denomina empresas con alma, dado que el corazón de las familias está en ellas. Esto es lo que favorece que, en la empresa familiar, el clima laboral sea mayormente emotivo y dificulte el establecimiento de normas para la ejecución de las actividades empresariales. De acuerdo al estudio realizado por San-Martín & Durán (2017), el 83% de las empresas en México es de origen familiar, y las entidades federativas con mayor participación de empresas de este tipo son Nayarit (98%), Yucatán (94%), Nuevo León (93%), Oaxaca (92%) y Guanajuato (92%). La Encuesta Nacional de Productividad y Competitividad (2015) señala que las empresas familiares generaron al menos el 88.9% de empleos en México (INEGI 2016). Conforme al estudio de San-Martín & Durán (2017), las empresas familiares son en un 66% de primera generación, es decir, empresas jóvenes en las que no se ha presentado el fenómeno de la sucesión, y que en su quehacer económico, su principal interés es la permanencia en el mercado.

## Gestión Ambiental

La gestión ambiental es un proceso para normar las decisiones relacionadas con el uso adecuado de los recursos y el medio ambiente social (Vázquez *et al.* 2018), su vínculo con la responsabilidad social empresarial y la sustentabilidad es inquebrantable, puesto que se identifica la forma en que una entidad económica debe actuar conforme a normas pre establecidas que reconoce los intereses de los stakeholders -clientes, empresarios, proveedores, gobierno, sociedad- y que ubica dentro de dichos intereses el cuidado del medio ambiente natural y social. Un sistema de gestión ambiental debe permitir, a través de un proceso reiterativo de planear-hacer-verificar-actuar, el cumplimiento de objetivos ambientales. Para ello se reconoce la importancia de que exista un marco regulatorio tanto interno -normas y políticas- como externo -legislación ambiental en México- que asegure que las prácticas empresariales son cuidadosas del medio ambiente. La legislación ambiental en México abarca, a partir de la Conferencia de Estocolmo (1972), la creación de leyes ambientales que procuran el cuidado del equilibrio ecológico, las aguas nacionales, la vida silvestre y la aplicación de la responsabilidad ambiental. Vázquez *et al.* (2018) señalan las leyes que hasta la fecha se encuentran vigentes en México en esta materia, y que se enlistan en la tabla I.

Si bien se ha señalado ya, que la aplicación de la RSE genera rentabilidad financiera y además se procura el cuidado del medio ambiente natural, la aplicación correcta del marco normativo en México en materia ambiental es primordial para lograr este efecto. Lo que puede suceder es que las empresas cumplan con estas normas como requisitos para permanecer en el mercado, obteniendo así los beneficios económicos, y no como parte de su filosofía empresarial, esto último permitiría generar una cultura organizacional que busque un beneficio integral perdurable en el tiempo. Otro aspecto relevante en la aplicación de medidas que garanticen el bienestar ambiental es el tamaño de la empresa, puesto que las acciones de responsabilidad social requieren inversiones que en el corto plazo las micro y pequeñas empresas pueden ser incapaces de realizar, dada la magnitud de sus recursos financieros y su preocupación por sostener sus operaciones, mientras que las empresas medianas y grandes tienen más posibilidades de verse beneficiadas por la implementación de dichas medidas al poseer una mayor magnitud de recursos. Ríos *et al.* (2013) señalan, a partir de un estudio realizado en Celaya, Guanajuato que "...las empresas familiares no consideran que la responsabilidad social sea un aspecto prioritario en su empresa... tan solo una de cada cuatro empresas percibe como necesario participar en actividades consideradas como de responsabilidad social..."

Tabla I. Leyes ambientales de orden federal en México.

Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos	
Año de publicación de las leyes ambientales	Leyes ambientales
1988	Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente
1992	Ley de Aguas Nacionales
2000	Ley General de Vida Silvestre
2003	Ley General para la Prevención y Gestión Integral de los Residuos
2003	Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable
2013	Ley Federal de Responsabilidad Ambiental

## Mapa de Competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo

El mapa de competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) es una herramienta de diagnóstico aplicada en ocho áreas de desempeño de la empresa y permite conocer el estado inicial de cada empresa frente a la competitividad, identificando sus áreas fuertes y débiles con el fin de desarrollar acciones que conduzcan al mejoramiento de dicha capacidad (Saavedra 2017). Las áreas de desempeño empresarial contempladas en este modelo son: Planeamiento estratégico, Cadena de valor, Aseguramiento de la calidad, Comercialización, Contabilidad y finanzas, Talento humano, Gestión ambiental, y Sistemas de información. Esta herramienta de diagnóstico cuenta con adaptaciones pertinentes para su aplicación en las PyMEs, por lo que es la más recurrida para la medición de la competitividad empresarial en Latinoamérica de acuerdo a Arévalo *et al.* (2015).

### Índice de competitividad

La competitividad, es decir, la capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener ventajas comparativas que le permitan disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio-económico en el que actúa, se puede determinar a través de índices, en este caso se recurre al Índice de competitividad desarrollado por Viana (2010), que permite mediante la normalización de variables, conocer el grado de competencia de las empresas de un mismo giro. Este índice de competitividad se basa en índices de innovación y tecnología desarrollados por el citado autor y se trata de un algoritmo que permite reunir una cantidad de variables distintas de manera ordenada, mismas que muestran fenómenos asociados a la capacidad de cada una de las variables. Para efecto de la presente investigación, se consideró adecuado emplear una graduación que varía entre 0 y 1, y mostrar a partir de ahí la razón entre la distancia efectiva y la distancia máxima por la que transita cada variable. El esquema de valoración es el siguiente:

$$Z_i = \frac{X_1 - \min(X_i^j; \forall j; j=1, \dots, n)}{\max(X_i^j; \forall j; j=1, \dots, n) - \min(X_i^j; \forall j; j=1, \dots, n)}$$

### Sistemas de gestión y profesionalización

Boulding (1980) y Hart (1985), citados por Murcia (2015) señalan que un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados, interdependientes e interactuantes, que tienen por finalidad el logro de determinados objetivos que forman y actúan como un todo, por lo que, si aplicamos ésta conceptualización a una entidad empresarial, podremos apreciar ese enfoque holístico que debe prevalecer en sus operaciones, considerando las interacciones internas así como las externas de la empresa en sus procesos estratégicos, esto es, en un enfoque de sistema abierto. La representación sistémica de una empresa, acorde con Híjar (2011) muestra tres sistemas de apoyo a saber, un sistema de gobierno, representado por su consejo de administración tomador de decisiones; un sistema estratégico, representado por la cultura organizacional o la conducta en la actuación; y un sistema de gestión, el cual asigna recursos, evalúa y recompensa. Si bien, cada uno de estos sistemas contribuye para el logro de un objetivo común, se tendrá lo que Antúnez (2016) denomina Sistema integrado de gestión, puesto que unifica todos los componentes de la organización en un sistema coherente, que permite el cumplimiento de su propósito y misión, los cuales deben estar enfocados a la satisfacción de las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas en la organización, tanto externas como internas. Como tal, el sistema integrado de gestión brinda una visión organizacional en la que, a pesar de tener objetivos comunes, cada área posee sus propios objetivos, por lo que, los procesos particulares que realiza deben permitir la optimización de los recursos así como la mejora de los indicadores de eficiencia, contribuyendo de esta forma al objetivo universal de la entidad, que es por supuesto la rentabilidad, sin olvidar que actualmente, la optimización de los recursos va de la mano con la sustentabilidad. Ahora, para llegar a



conformar a una entidad como un sistema integrado de gestión, debe prevalecer el uso de herramientas e instrumentos que permitan la estandarización en las operaciones, y de ello derive la optimización de los recursos, por lo que es importante involucrar el concepto de profesionalización, que es el proceso mediante el cual una organización logra implementar metodologías de trabajo en forma sistémica, que le permiten estructurar estrategias coherentes para el logro de los objetivos empresariales (Girardo 2001).

La profesionalización se puede aplicar en todas las categorías de empresa, así como en todas las áreas de trabajo en que se encuentran divididas sus operaciones. Los elementos más básicos para impulsar la profesionalización son los manuales de organización, pues describen con gran detalle la conducta esperada de los colaboradores en la organización, incluyendo en estos manuales la descripción de puestos, los diagramas de flujo, y las políticas. Si bien se comentó anteriormente que las empresas se concentran en su supervivencia en el mercado, la profesionalización no es una de sus prioridades, ya que, como lo señalan San-Martín & Durán (2017), sólo el 30% de las empresas familiares en México cuenta con un plan de formación que fomente la capacitación de sus directivos y empleados, tomando en cuenta que en 35% de las empresas estudiadas por dichos autores, menos del cincuenta por ciento de los directivos familiares posee estudios de licenciatura; además señalan que el estado de Oaxaca se encuentra en la décimo primera posición considerando a las empresas familiares con mayor porcentaje de formación universitaria de sus directivos.

El objetivo general del presente estudio fue identificar las prácticas de gestión ambiental realizadas por las empresas industriales familiares de la cabecera municipal de Chalcatongo, Oaxaca, para definir su índice de competitividad empresarial y su grado de profesionalización y sustentabilidad, de acuerdo con el mapa de competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo.

## Material y métodos

El presente trabajo representa un estudio exploratorio y descriptivo de corte transversal, que se realizó a partir de entrevistas semiestructuradas abarcando las ocho variables del Mapa de Competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo; en este caso, sólo se muestran los resultados relacionados con la variable Gestión ambiental, que reflejan las prácticas de las empresas seleccionadas a través del muestreo de conveniencia, pues no existen datos de ellas en el portal del Sistema de Información Empresarial de México (SIEM).

La recolección de datos se realizó en los meses de febrero y marzo de 2019 por los responsables de la investigación. El estudio se desarrolló en el municipio de Chalcatongo de Hidalgo, perteneciente al distrito de Tlaxiaco, uno de los siete que conforman la región Mixteca de Oaxaca, con una altitud de 2,450 metros sobre el nivel del mar y a 243 kilómetros de distancia de la ciudad de Oaxaca capital del estado; cuenta con una población de 9066 personas de acuerdo con la encuesta intercensal 2015 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI); el índice de rezago social (IRS) para esta localidad en 2015 es alto (SEDESOL 2017).

Para efectos del presente estudio, se tomaron en cuenta cuatro empresas que se dedican a la producción de pan y cuatro empresas que se dedican a la producción de masa y tortilla, pertenecientes a la cabecera municipal de Chalcatongo, las cuales fueron seleccionadas porque sus características operativas son más uniformes que las del resto de empresas de la misma rama industrial y que están ubicadas en la citada localidad, donde existen siete panaderías y cinco tortillerías, por lo que el tamaño de la muestra representa el 67% de la población.

*Análisis estadístico.* Los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección, se validaron con Alfa de Cronbach obteniendo un índice de 0.96 dado que se trata de un modelo diseñado por el BID.

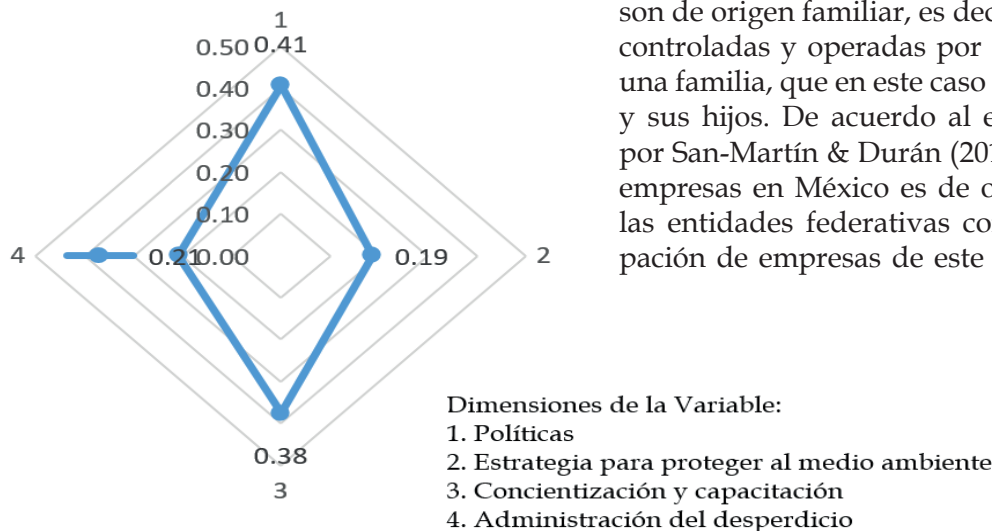
## Resultados

Las ocho empresas de estudio son empresas familiares y se desempeñan en la rama industrial de la panadería, la masa y la tortilla. Se identifica que el 100% de los propietarios fundadores de estas empresas son cónyuges, y sus hijos, aunque menores de edad en su mayoría, comparten las responsabilidades con sus padres en la operación del negocio al participar en la transformación de las materias primas, y la comercialización y distribución de los productos terminados.

El índice de competitividad de estas empresas, basándose en la variable de Gestión ambiental del mapa de competitividad del BID es del 29%, y refleja el desempeño promedio que las ocho empresas de estudio tienen en la ejecución de las cuatro dimensiones de dicha variable, cuyos índices particulares son, Políticas con 41%, Estrategia para proteger al medio ambiente con 19%, Concientización y capacitación con 38%, y Administración del desperdicio con 21% Fig. 1.

Para realizar la evaluación del índice de competitividad, se tomaron en cuenta los criterios que definen Vázquez *et al.* (2018) y que se muestran a continuación en la tabla II.

Cabe mencionar que, en el cálculo del índice de competitividad, en caso de que alguna de las dimensiones tuviera como valor mínimo el cero, se consideró conveniente que



**Figura 1.** Análisis de la variable Gestión Ambiental (Fuente: Elaboración propia).

Tabla II. Valoración de índices.

Parámetro	Índice
0-25	Nulo
26-50	Bajo
51-75	Medio
76-100	Alto

la dimensión adoptara dicho valor, puesto que en la normalización queda indefinido su resultado. Respecto a los sistemas de gestión y profesionalización, se aprecia que los empresarios entrevistados insisten en el uso del empirismo en sus prácticas tanto de la transformación como de la comercialización, puesto que ninguno de ellos posee sistemas de información físicos o digitales que contribuyan en la toma de decisiones objetivas conforme pasa el tiempo, afectando la eficiencia de las operaciones, debido a que la planeación y el control se encuentran en la mente del empresario.

## Discusión

Se muestran los resultados de las prácticas de gestión ambiental en cuatro empresas industriales de la panadería y cuatro empresas industriales de la masa y la tortilla, ubicadas en la cabecera municipal de Chalcatongo, Oaxaca; se identificó que las ocho empresas son de origen familiar, es decir, se encuentran controladas y operadas por los miembros de una familia, que en este caso son los cónyuges y sus hijos. De acuerdo al estudio realizado por San-Martín & Durán (2017), el 83% de las empresas en México es de origen familiar, y las entidades federativas con mayor participación de empresas de este tipo son Nayarit

(98%), Yucatán (94%), Nuevo León (93%), Oaxaca (92%) y Guanajuato (92%). A través del presente estudio se aprecia que, los aspectos de gestión en estas empresas familiares se ven amenazados por los niveles de nepotismo detectados durante las entrevistas, ya que los propietarios fundadores prefieren que sus hijos, aún sin formación profesional en el ámbito industrial y empresarial, sean quienes les sucedan en la dirección, perjudicando con ello los niveles de competitividad y la permanencia de la empresa en el mercado; al respecto, Posso (2006) citado por Burgoa *et al.* (2013), señala que dentro de las causas generadoras de problemas en las empresas familiares, se encuentran la falta de planeación, la capacitación nula y el escaso compromiso por parte de los miembros de la empresa, lo que nos permite visualizar un panorama incierto para las empresas de estudio en donde aún no se presenta el fenómeno de la sucesión. Aterrizando en la variable de Gestión ambiental, se determinó que la competitividad de las empresas de estudio es baja, con un índice del 29% derivado de un escaso nivel en la aplicación de regulaciones ambientales, medidas para proteger a los trabajadores, la concientización en el bienestar del empleado, la aplicación de procedimientos en la producción, y la administración del desperdicio. Contrastando con lo anterior, Vázquez *et al.* (2018), señalan en el estudio realizado a empresas familiares ubicadas en el Valle de Mexicali, Baja California, que el nivel de competitividad de estas empresas en la variable de Gestión ambiental es del 54%, lo que lleva a pensar que este nivel se encuentra relacionado con variables internas y variables externas a las entidades económicas pero que impactan fuertemente en su funcionamiento interno, considerando entre estas últimas variables el IRS, como lo señala Peláez (2012), pues el rezago impacta negativamente en la capacidad de desarrollo y crecimiento de los pueblos, ya que el Valle de Mexicali cuenta con un IRS muy bajo de -1.33, mientras que Chalcatongo de Hidalgo posee un IRS alto de 0.78 (CONEVAL 2016), en torno a esto, Székely *et al.* (2017) señalan que los bajos niveles de educación, precaria salud y niveles de nutrición reducidos generan una menor

capacidad de inversión en capital humano, esto significa una competitividad muy baja.

Dentro de las variables internas, encontramos a los sistemas de gestión y profesionalización; se identifica a través del presente estudio, que en las actividades de transformación y de comercialización, incluyendo en ello la gestión ambiental, las empresas no siguen un protocolo para su aplicación -no hay prácticas documentadas-, por lo que reina el subjetivismo y la falta de estandarización, lo que orienta a una escasa profesionalización. Es importante señalar que, durante el desarrollo del presente estudio, se percibió escaso interés por parte de los propietarios fundadores en la capacitación que se requiere, tanto para desarrollar en condiciones salubres como económicas los procesos productivos de sus empresas, y como consecuencia de esto se genera un círculo vicioso que conduce a la baja rentabilidad y sustentabilidad de las operaciones y viceversa; sin embargo, habría que considerar que la edad promedio que tienen estas empresas funcionando en el mercado rebasa los diez años, resultando de interés conocer los motivos por los que estas se mantienen y sobrepasan la esperanza de vida de 7.8 años para las empresas en México, sobre todo tomando en cuenta que dichas entidades se localizan en una zona considerada de alto grado de marginación.

Retornando a lo anteriormente abordado, un bajo índice de competitividad de las empresas puede ser causado, como lo señala Rueda (2011) por una pobre planeación estratégica y los escasos presupuestos para inversión en procesos de profesionalización, aspectos que resumen en gran medida las razones por las cuales los resultados esperados en las empresas familiares son en muchos casos adversos o poco alentadores, ya que la ausencia de un marco de actuación interno dificulta el acceso a capacidades que generen ventajas competitivas y mejoren los niveles de rentabilidad, llevándonos en este caso, a que la empresa sólo se considere como una herramienta para generar dinero. A partir de la identificación de las prácticas que las empresas de estudio realizan en la variable de gestión ambiental,

se reconoce que la construcción de sistemas integrados de gestión en ellas, sobre todo si se considera la existencia de los tres sistemas que señala Híjar (2011) -de gobierno, estratégico, y de gestión-, se puede dar lugar al planeamiento estratégico, lo cual favorezca su profesionalización, impacte positivamente en su desempeño empresarial y, por ende, en la sustentabilidad de sus operaciones, pues las entidades económicas tendrán la oportunidad de desarrollar acciones sociales que en este momento sólo se abordan escasamente desde la perspectiva de la gestión ambiental en la producción. San Martín & Durán (2017) muestran en su estudio que el 71% de las empresas en México no cuenta con un plan estratégico, y a nivel estatal, sólo el 22% de las empresas familiares en Oaxaca, cuenta con dicho plan, lo cual viene a resaltar la magnitud e importancia de la problemática que se vive en dicho segmento empresarial.

### Recomendación

Se propone a las empresas de estudio, con base en esta información, realizar actividades de formación y capacitación que abarquen inicialmente la gestión ambiental, integrada en el mapa de competitividad del BID, esto impulsará su profesionalización, y con ello se mejorará su índice de competitividad, impactando en la sustentabilidad de sus operaciones, siendo los siguientes aspectos los que en específico se deben mejorar: conocimiento y aplicación de normas ambientales, cultura de operación y mantenimiento de los equipos y evaluación de riesgos, y finalmente la administración del desperdicio; a través de esto no sólo se reducirán costos, sino que además se beneficiará a los trabajadores promoviendo su bienestar, y a los clientes con la comercialización continua de un producto de la canasta básica.

Las actividades de formación se pueden desarrollar bajo el Modelo de innovación de triple hélice, donde se pueda propiciar la participación del ayuntamiento de Chalcatongo de Hidalgo, la Universidad de Chalcatongo y las empresas de la industria de que se trate,

puediendo derivar estas relaciones en mayor potencial para el conocimiento innovador, los recursos económicos y las posibilidades de mercado, y las normas e incentivos de las políticas públicas de innovación.

### Agradecimientos

A los propietarios de las entidades económicas del estudio, por su valiosa colaboración al brindarnos la oportunidad de identificar sus necesidades de formación a partir de encuestas relacionadas con sus prácticas habituales en la producción. A Rafael Ramírez Jiménez, alumno de la Licenciatura en Administración de la Universidad de Chalcatongo, por su indispensable apoyo al contactar y entrevistar a algunos de los propietarios sujetos de la presente investigación. A dos revisores anónimos que realizaron una valiosa aportación para mejorar el presente trabajo.

### Referencias

- Antúnez-Saiz, V. 2016. Sistemas integrados de gestión: de la teoría a la práctica empresarial en Cuba. *Cofín Habana* 11(2): 1-28. Consultado el 5 de abril de 2019. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v10n2/cofin01216.pdf>
- Arévalo-Hernández, J.L. & J.H. Sosa-Márquez. 2015. Análisis de competitividad como herramienta para la gerencia global en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Puente Revista Científica* 9(2): 89-96.
- Belausteguigoitia-Rius, I. 2012. Empresas familiares, dinámica, equilibrio y consolidación. 3ª edición, McGraw-Hill, México, 298 pp.
- Burgoa, T., E. Herrera & J. Treviño 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): 01-22. Consultado el 30 de septiembre de 2019. Disponible en: [http://www.spentamexico.org/v8-n2/A1.8\(2\)1-22.pdf](http://www.spentamexico.org/v8-n2/A1.8(2)1-22.pdf)



- CEMEFI, 2019. El concepto de responsabilidad social empresarial. Consultado el 2 de abril de 2019. Disponible en: [https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto\\_esr.pdf](https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf)
- CONEVAL, 2016. Índice de rezago social 2015 Presentación de resultados. Consultado el 01 de octubre de 2019. Disponible en: [https://www.coneval.org.mx/Medicion/Documents/Indice\\_Rezago\\_Social\\_2015/Nota\\_Rezago\\_Social\\_2015\\_vf.pdf](https://www.coneval.org.mx/Medicion/Documents/Indice_Rezago_Social_2015/Nota_Rezago_Social_2015_vf.pdf)
- Girardo, C. 2001. La Importancia de la Profesionalización de las Organizaciones del Tercer Sector. Revista: Documento de discusión sobre el tercer sector, No. 13, 2001. Publicaciones El Colegio Mexiquense, A.C. México.
- Híjar-Fernández, G. 2011. Planeación estratégica. La visión prospectiva. Limusa Noriega. México. 587 pp.
- INEGI, 2015. Censos económicos 2014. Micro, pequeña, mediana y gran empresa. México. Consultado el 27 de marzo de 2019. Disponible en: [http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/702825077952.pdf](http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825077952.pdf)
- INEGI, 2016. Se difunden estadísticas detalladas sobre las micro, pequeñas y medianas empresas del país. Consultado el 28 de marzo de 2019. Disponible en: <https://www.bancomext.com/wp-content/uploads/2016/07/F-COMUNICADO-ENAPROCE15-CON-NOTA-TECNICA.pdf>
- Murcia-Cabra, H. 2015. Auditoría administrativa con base en innovación organizacional. Ediciones de la U. Colombia. 159 pp.
- Peláez-Herreros, O. 2012. Análisis de los indicadores de desarrollo humano, marginación, rezago social y pobreza en los municipios de Chiapas a partir de una perspectiva demográfica. Revista Economía, sociedad y territorio XII(38): 181-213. Consultado el 12 de abril de 2019. Disponible en: <http://www.scielo.org.mx/pdf/est/v12n38/v12n38a7.pdf>
- Ramo, M. 2005. Todo queda en familia. Entrepreneur, para emprender, invertir, vender y ganar. México.
- Ríos-Manríquez, M., J. Ferrer-Guerra & A. López-Salazar 2013. Participación de las empresas familiares en actividades de Responsabilidad social sostenible. Revista Panorama Administrativo, 7(12): 35-46.
- Rueda-Galvis, J.F. 2011. La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. Revista Científica "Visión de Futuro" [en línea] 2011, 15 (Enero-Junio). Consultado el 4 de abril de 2019. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935477001>
- Saavedra-García, M. L. 2017. La competitividad de la Mipyme en el nivel micro: El caso de Querétaro, México. Revista En-Contexto 7(7): 176-203. Consultado el 13 de marzo de 2019. Disponible en: <http://ojs.tdea.edu.co/index.php/encontexto/article/view/453>
- San Martín-Reyna, J. & J. Durán-Encalada 2017. Radiografía de la empresa familiar en México. UDLAP. México. 104 pp.
- SEDESOL, 2017. Informe anual sobre la situación de pobreza y rezago social 2017. México. SEDESOL. Consultado el 26 de marzo de 2019. Disponible en: [http://diariooficial.gob.mx/SEDESOL/2017/Oaxaca\\_026.pdf](http://diariooficial.gob.mx/SEDESOL/2017/Oaxaca_026.pdf)
- Székely, M., C. Rodríguez-Castelán, I. Flores, F. Leyson & P. Mendoza 2017. La Pobreza en el Estado de Oaxaca: Evolución y Perspectivas para una Agenda de Política Social. Banco Mundial. Consultado el 30 de septiembre de 2019. Disponible en: <http://documentos.bancomundial.org/curated/es/679881495605347663/pdf/M%C3%A9xico-La-pobreza-en-el-estado-de-Oaxaca-evoluci%C3%B3n-y-perspectivas-para-una-agenda-de-pol%C3%ADtica-social.pdf>
- Tapia, G. & J. Scali 2012. Tablero de comando en las PyMEs. Alfaomega-Omicron Editorial. México. 264 pp.

Vázquez-Espinoza, A.M., M.M. Valenzuela-Montoya, G. Montero-Alpírez & C. García-González 2018. Índice de competitividad-gestión ambiental: comparativo empresa familiar *versus* empresa no familiar del sector comercial en el Valle de Mexicali. Revista Global de Negocios 6(3). Consultado el 12 de marzo de 2019. Disponible en: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3071169](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3071169)

Viana-Dzul, M. A. 2010. Índice de Innovación y Desarrollo Tecnológico de las Ciudades de México, Mérida y Yucatán. Universidad de Yucatán. México.