



"El saber de mis hijos  
hará mi grandeza"

**Año 12.  
Núm. 31**

( Julio – Diciembre 2019 )



**Revista de Investigación  
Académica sin Frontera**  
ISSN: 2007-8870

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

Recibido el 2 de mayo de 2019. Dictaminado mediante arbitraje favorablemente 31 de octubre de 2019.

## **Análisis de una empresa familiar de la industria panificadora bajo el enfoque del modelo de los tres círculos.**

**M.C. Andrés M. Pereyra Chan** [pereyraandres@hotmail.com](mailto:pereyraandres@hotmail.com)

**Lic. Kevin Gamaliel Flores Pérez** [kevingamaliel.floresperez@gmail.com](mailto:kevingamaliel.floresperez@gmail.com)

**Lic. Jeniffer Chan Canto** [jenifferchancanto@gmail.com](mailto:jenifferchancanto@gmail.com)

**Lic. Julissa J. Viana Cano.** [julyviana582@hotmail.com](mailto:julyviana582@hotmail.com)

**Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Mérida**

### **Resumen**

El presente artículo comenzó con la importancia de la empresa familiar en el cual se menciona que en México y a nivel mundial, al menos el 90% de las empresas que hay, son familiares, además que generan alrededor del 60% del empleo en el país y su aportación en la Producción Nacional Bruta es entre 40% - 60%; esta investigación tuvo por objetivo realizar un análisis de la empresa familiar basada en el modelo de los tres círculos y proponer las acciones de mejora.

Así mismo se presentaron los datos generales de la unidad de análisis, así como los antecedentes, misión, visión, valores, ubicación, estructura organizacional, descripción de puestos, historia y estructura familiar, genograma de la panadería "X", los roles de la familia.

En cuanto a los materiales y métodos utilizados, la investigación fue mixta, es cualitativa de carácter descriptivo, se explicaron los principales rasgos de fenómeno social, el diseño es de caso único. La investigación del diagnóstico se evalúa mediante el tipo de investigación cuantitativa mediante la recolección de datos con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento. El instrumento que se aplica es un formato de diagnóstico adoptado por Muller et al. (2008).

Los resultados obtenidos del análisis en la empresa familiar, arrojó en el rubro de efectividad de la empresa un promedio de 6.88, en el rubro de afectividad familiar se obtuvo un promedio de 8.86 y en el apartado de la estructura de la propiedad se obtuvieron tres de los diez factores críticos positivos.

Al final se plantean las acciones a implementar, las cuales deben ser aplicadas particularmente en esta empresa; respecto a los factores críticos bajos y altos en los subsistemas empresa, familia y



"El saber de mis hijos  
hará mi grandeza"

**Año 12.  
Núm. 31**

( Julio – Diciembre 2019 )



**Revista de Investigación  
Académica sin Frontera**  
ISSN: 2007-8870

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

Recibido el 2 de mayo de 2019. Dictaminado mediante arbitraje favorablemente 31 de octubre de 2019.

propiedad así poder hacer más efectiva la gestión de la empresa, se reduzcan los problemas familiares y de la propiedad buscando que la relación entre los tres subsistemas se lleve de la mejor manera posible, así como para prevenir los contratiempos en la empresa.

**Palabras clave:** empresa familiar, modelo de los tres círculos, industria panificadora.

### **Abstract**

This article began with the importance of the family business in which it is mentioned that in Mexico and worldwide, at least 90% of the companies there are, are family, in addition to having about 60% of employment in the country and its contribution in the Gross National Production is between 40% - 60%; This research aimed to perform an analysis of the family business based on the model of the three circles and propose improvement actions.

Likewise, the general data of the unit of analysis were presented, as well as the background, mission, vision, values, location, organizational structure, job description, history and family structure, genogram of the bakery "X", the roles of the family. as to the materials and methods used, the research was qualitative of a descriptive nature, for which the main features of the social phenomenon were explained, the design is unique and the approach is phenomenological as it explores, describes and understands experiences. The instrument that is applied is a diagnostic format adopted by Muller et al. (2008).

The results obtained are described by the application of an instrument to determine the diagnosis of the company studied. In the summary of the diagnosis with respect to the company, the summary of the diagnosis of the family, and the summary of the diagnosis of the property and in each of them the high and low critical factors were presented. The results obtained from the analysis in the family business, resulted in an average of 6.88 in the business effectiveness category, in the family affectivity item an average of 8.86 was obtained and in the section of the structure of the property three of The ten positive critical factors.

In the end, the actions to be implemented are proposed, which must be applied particularly in this company; With respect to the low and high critical factors in the business, family and property subsystems so that the management of the company can be made more effective, family and property problems are reduced, seeking that the relationship between the three subsystems is carried out in the best way possible, as well as to prevent setbacks in the company.

**Keywords:** family business, model of the three circles, bakery industry.



"El saber de mis hijos  
hará mi grandeza"

**Año 12.  
Núm. 31**

( Julio – Diciembre 2019 )



**Revista de Investigación  
Académica sin Frontera**  
ISSN: 2007-8870

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

Recibido el 2 de mayo de 2019. Dictaminado mediante arbitraje favorablemente 31 de octubre de 2019.

## **Introducción**

La importancia y la representación de la empresa familiar a nivel internacional ha tenido un gran impacto en la derrama economía de acuerdo con Monreal, Sánchez, y Meroño (2010), quienes plantean que en España hay 2,8 millones de empresas familiares representando un 85% del total de las unidades económicas del país. Proporcionan el 70% del empleo privado. La aportación que generan está cerca del 70% del PIB y también representan en exportación de España del 59%. En el plano internacional, es el sistema que predomina en la estructura empresarial en todo el mundo. Solo en Europa, Estados Unidos, América Latina y Asia la representación total de las empresas familiares está por encima del 70% y aporta alrededor del 50% del empleo. Con respecto a la participación que generan al Producto Interno Bruto (PIB) se encuentra entre el 45% y el 80%.

Es importante mencionar que la mayoría de las empresas familiares se encuentran dentro de las micro, pequeñas y medianas empresas, y en casi todos los países del mundo, más del 90% de las empresas son micro, pequeñas y medianas. Asimismo, estas proporcionan más de la mitad del empleo y una importante participación del producto nacional. En muchos países constituyen el sector más dinámico de la economía, incentivan la competencia, así como la generación de ideas, productos y trabajos nuevos (Monreal, Sánchez, y Meroño, 2010).

En América Latina las empresas familiares representan entre el 95 y 99% del total de empresas, donde el segmento más importante es el de la microempresa. En los países de América Latina las empresas micro, pequeñas y medianas representan entre 60 y 90% de todas las unidades económicas (Monreal, Sánchez, y Meroño, 2010).

Aunque en México no existe un censo en el cual se incluya a las empresas familiares, se considera que alrededor del 90% de las empresas son familiares, además que generan cerca del 65% del empleo del país (Martín y Durán, 2017). En el país existen aproximadamente 10 millones de negocios familiares, en los cuales se genera empleo a alrededor de 14 millones de personas, poco más de una tercera parte del total de personas ocupadas en el país (Secretaría de Economía, 2019).



"El saber de mis hijos  
hará mi grandeza"

**Año 12.  
Núm. 31**

( Julio – Diciembre 2019 )



**Revista de Investigación  
Académica sin Frontera**  
ISSN: 2007-8870

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

Recibido el 2 de mayo de 2019. Dictaminado mediante arbitraje favorablemente 31 de octubre de 2019.

Rodríguez (2012) menciona que “ser empresa familiar implica, independientemente de su tamaño, que la mayoría de los votos son propiedad de una familia y que al menos un representante familiar participa de la gestión o gobierno” (p. 11).

Poza (2005) define que una organización es empresa familiar cuando dos o más miembros de una familia o asociación de familias, tienen al menos el 51% del control de la propiedad; los miembros de la familia influyen en las decisiones de dirección de la empresa, en la cultura organizacional o como miembros del consejo administrativo, tienen una buena relación familiar y por último tienen que tener presente la continuidad de la empresa, la cual debería pasar de generación en generación. Tomando en cuenta lo anterior se plantea el siguiente objetivo de la investigación: realizar un análisis de la empresa familiar basada en el modelo de los tres círculos y proponer las acciones de mejora.

Se siguió en la metodología el instrumento propuesto por Müller, Luthe, Mora, Sarjanovich, y Shashida (2008), el objeto de estudio fue la panadería “x” se aplicó el instrumento a cada uno de los miembros de la empresa familiar con base a al modelo de los tres círculos familia, empresa y propiedad, en los cuales se encuentran los miembros familiares que laboran en la empresa y los familiares que son propietarios de la empresa, en este caso no se tomaron en cuenta los empleados de la empresa no familiares, ya que ninguno tenía un puesto de alta gerencia.

Los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento en la empresa familiar, son con los que se determinó el diagnóstico de la panadería “x” en cada uno de sus subsistemas (familia, empresa y propiedad), con la finalidad de conocer sus factores críticos altos y bajos, con los cuales se pueden hacer recomendaciones para mejorar el desempeño de la organización estudiada.



"El saber de mis hijos  
hará mi grandeza"

**Año 12.  
Núm. 31**

( Julio – Diciembre 2019 )



**Revista de Investigación  
Académica sin Frontera**  
ISSN: 2007-8870

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

Recibido el 2 de mayo de 2019. Dictaminado mediante arbitraje favorablemente 31 de octubre de 2019.

### **Revisión literaria**

La empresa familiar es dinámica en el mercado como cualquier otra empresa, por lo cual debe tener presente los ciclos económicos, los problemas sociales, de la misma manera estar al pendiente del gobierno de su región y país, conociendo las medidas políticas que ejercen, todo lo anterior con el fin de realizar la mejor toma de decisiones que guíe a la empresa familiar al éxito.

Las empresas familiares representan un gran porcentaje de derrama económica, pues son las que más influyen en el crecimiento, generación de empleo y dinamismo de las economías en el mundo (Poza, 2005). Rodríguez (2012) menciona que “las empresas familiares son capitales para la creación de riqueza en cualquier tipo de economía moderna o que pretenda serlo. Suponen un 70-90% de las empresas que existen, generan entre el 40 y el 65% de la producción (PNB) y dan empleo al 40-60% de la población ocupada” (p. 12).

El concepto de qué es empresa familiar difiere con la opinión pública, de acuerdo con un estudio que realizó Trevinyo (2010) en donde el 75% de la muestra opinaron que son pymes, el resto respondieron que eran microempresas, empresas privadas, entre otras respuestas. El mismo concepto “familiar” es el que da el indicio del tipo de negocio que es, por lo cual define empresa familiar como empresa más familia; la familia debe tener al menos el 51% de las acciones que genera el negocio, igual una o más familias deben de manejar la parte administrativa, los planes estratégicos, la organización y la gestión del negocio, de la misma forma es importante que se transmita el conocimiento de generación en generación y que la familia sea quien administre la riqueza que se genere con el negocio (Lozano, 2000).

De acuerdo con Lansberg (1983), en el modelo de los dos círculos, la empresa familiar puede visualizarse como la unión de dos subsistemas, la empresa y la familia, que cuentan con características y funciones que las fortalecen o en el caso de mal manejo las debilitan. Posteriormente se desarrolló el modelo de los tres círculos fue propuesto por Tagiuri y Davis el cual está conformado por los subsistemas de empresa, familia y propiedad. En este modelo se



"El saber de mis hijos  
hará mi grandeza"

**Año 12.  
Núm. 31**

( Julio – Diciembre 2019 )



**Revista de Investigación  
Académica sin Frontera**  
ISSN: 2007-8870

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

Recibido el 2 de mayo de 2019. Dictaminado mediante arbitraje favorablemente 31 de octubre de 2019.

aprecia la función que realiza cada integrante con respecto al subsistema que se encuentre. Este modelo ayuda a cuestionar cual es el rol que tienen los integrantes dentro de la empresa familiar y de igual forma es útil para mejorar la efectividad de la empresa, la propiedad y la familia (Belausteguigoitia, 2012).

Cada uno de los atributos de la empresa familiar, hacen que tengan cierta ventaja competitiva con respecto a sus competidores, para ellos es clave que los líderes de la organización, generen un ambiente de confianza y unidad para que cada uno de los integrantes de la empresa familiar se comprometa para hacer a la empresa eficiente, aprovechar los recursos con los que cuenta al máximo, para lograr una posición favorable y sostenible en el mercado.

El factor administrativo es clave en la empresa, pues si cuentan con malos sistemas administrativos o el mal manejo de recursos, la falta de control, ocasionan problemas que afectan gravemente a la empresa, por eso es de gran relevancia tener bien establecida la profesionalización de la empresa para resolver cada una de las situaciones que se enfrenten y hacer que sus procesos de gestión sean más eficientes (Rueda, 2011; Benavides, 2014).

Para analizar la efectividad de la empresa del caso de estudio, el modelo en el instrumento que se aplicó contiene las siguientes variables: el perfil del propietario, la estructura organizacional, la cultura organizacional, los sistemas de control, las tecnologías de la información y comunicación, dado que son las variables que más se adaptan al objetivo del estudio. Así como se determinará el grado de afectividad de la familia y como está compuesta la estructura de la propiedad.

### **Datos generales de la unidad de análisis**

#### **Antecedentes y estructura de la empresa**

La panadería "x" vio sus inicios en el año de 1975 cuando el señor Florencio compro la tienda de abarrotes que se encontraba ubicada en donde ahora es la panadería y también el terreno donde se



"El saber de mis hijos  
hará mi grandeza"

**Año 12.  
Núm. 31**

( Julio – Diciembre 2019 )



**Revista de Investigación  
Académica sin Frontera**  
ISSN: 2007-8870

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

Recibido el 2 de mayo de 2019. Dictaminado mediante arbitraje favorablemente 31 de octubre de 2019.

encuentra la casa donde vive actualmente. En ese mismo año Florencio decidió invertir en maquinaria, en equipo para la empresa y en mano de obra, en ese entonces contaba con cuatro panaderos, dos trabajaban por la tarde dos por la noche para llevar la producción diaria, debido a que en esa época se les solicitaba que este tipo de industrias estén sindicalizados, el señor Florencio tuvo problemas con sus empleados y para retirarse del sindicato de panaderos tuvo que pagar ciertos gastos administrativos, y comenzó a trabajar por su cuenta, empleando a personal que no se encuentre dentro del sindicato.

En el año de 1977 Florencio decidió rentar a su hermano la panadería durante seis años, pero al final de cuentas en 1983 decidió regresar a operar la empresa e invirtió nuevamente en equipo para la empresa, comprando dos refinadoras y una combi.

En 1992 Florencio renta nuevamente la panadería uno de sus yernos por tres años, en esta nueva administración ocurrieron problemas en la empresa debido a cuestiones financieras que se aplicaron por parte del gobierno de la república, en donde tuvieron que vender una refinadora, un equipo de maquinaria y la combi.

Florencio decide regresar a la administración del negocio en 1996, y con los ahorros que se habían generado con la renta y otro tipo de negocios que tenía vuelve a reinvertir y estabilizar a la empresa adquiriendo las maquinarias, equipos de trabajo, equipo de transporte que hasta en la actualidad cuentan la empresa. En el 2017 su hija Laura toma la administración de la panadería, debido a cuestiones de salud de Florencio, hasta la actualidad ella y su familia son los encargados de la productividad de la empresa.

Misión: Establecimiento comercial que le ofrece a sus clientes un servicio rápido y amigable de deliciosos productos de panadería y repostería en un ambiente limpio con precios justos en la ciudad de Mérida.



"El saber de mis hijos  
hará mi grandeza"

**Año 12.  
Núm. 31**

( Julio – Diciembre 2019 )



**Revista de Investigación  
Académica sin Frontera**  
ISSN: 2007-8870

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

Recibido el 2 de mayo de 2019. Dictaminado mediante arbitraje favorablemente 31 de octubre de 2019.

Visión: Ser una panadería con gran presencia en la ciudad de Mérida, abriendo nuevos puntos de venta o colocando nuestros productos en nuevos canales de comercialización con productos de la más alta calidad.

Valores:

- Respeto.
- Compromiso.
- Cooperación.
- Disciplina.
- Tolerancia.
- Lealtad.
- Vocación de servicio.

La ubicación geográfica de la panadería "x" es al sur de la ciudad de Mérida, Yucatán. Actualmente en la empresa trabaja Laura (hija de don Florencio), su esposo y sus hijos. En la figura 1 se presenta el organigrama de la panadería "x".

Figura 1. Organigrama de la panadería "x".





"El saber de mis hijos  
hará mi grandeza"

**Año 12.  
Núm. 31**

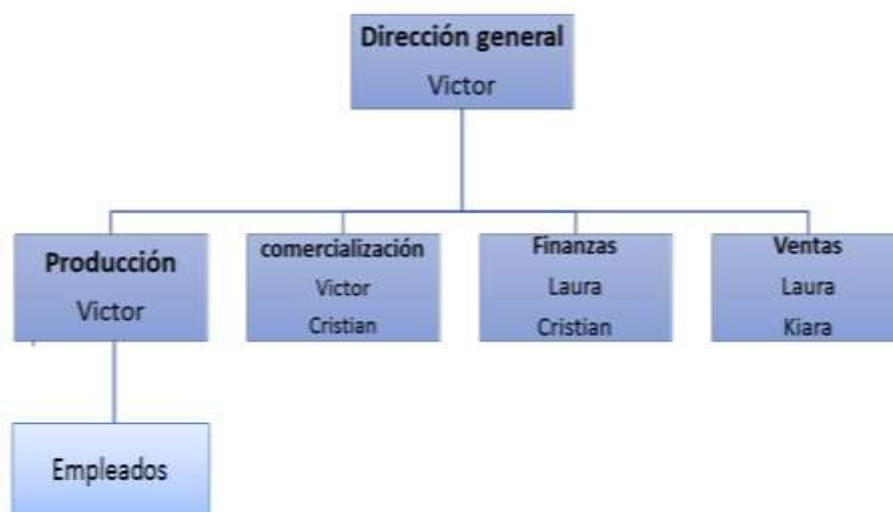
( Julio – Diciembre 2019 )



**Revista de Investigación  
Académica sin Frontera**  
ISSN: 2007-8870

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

Recibido el 2 de mayo de 2019. Dictaminado mediante arbitraje favorablemente 31 de octubre de 2019.



Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por el dueño (2019).

En la tabla 2 se presentan la descripción de puestos de la empresa, en los cuales se describen las funciones de cada uno en la panadería, así como el número de personas que se requieren por cada tipo de cargo.

Tabla 1. Descripción de puestos de la panadería "x".

<b>Puesto</b>	<b>Actividades</b>	<b>Jefe directo</b>	<b>Número de personas que ejecutan el puesto</b>
<b>Gerente (V́ctor)</b>	Tratar con proveedores: tratar con clientes (mayoristas); planear la producción diaria;		1



"El saber de mis hijos  
hará mi grandeza"

**Año 12.  
Núm. 31**

( Julio – Diciembre 2019 )



**Revista de Investigación  
Académica sin Frontera**  
ISSN: 2007-8870

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

Recibido el 2 de mayo de 2019. Dictaminado mediante arbitraje favorablemente 31 de octubre de 2019.

	administrar las finanzas; encargado de nómina.		
<b>Subgerente (Laura y Cristian)</b>	Encargado de hacer corte de caja con los venteros; encargado de supervisar las acciones del supervisor.	Gerente	2
<b>Panadero</b>	Revisar que el área de trabajo esté limpia; preparar la masa; preparar los panes; hornear los panes; limpiar su área de trabajo al finalizar el turno	Subgerente	6
<b>Limpieza y mantenimiento general</b>	Encargado de la limpieza general de la planta y el mantenimiento de la misma	Vendedor	1
<b>Vendedor (Kiara)</b>	Realizar inventario diario del producto recibido; atender a los compradores; hacer limpieza del expendio al terminar su turno.	Subgerente	1
		Total del personal	11

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por el dueño (2019).

**Historia y estructura de la familia.**



"El saber de mis hijos  
hará mi grandeza"

**Año 12.  
Núm. 31**

( Julio – Diciembre 2019 )



**Revista de Investigación  
Académica sin Frontera**  
ISSN: 2007-8870

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

Recibido el 2 de mayo de 2019. Dictaminado mediante arbitraje favorablemente 31 de octubre de 2019.

El grupo familiar que forma parte de la empresa familiar de unidad de análisis está integrado por tres generaciones, iniciando con el fundador Florencio, su esposa Guillermina y la familia creada por ellos, en donde se encuentran sus tres hijas, sus yernos y sus nietos.

Florencio de 71 años de edad, contrajo matrimonio desde 1970 por sociedad conyugal con Guillermina, de 67 años de edad, quien se desempeña como ama de casa. De este matrimonio surgieron tres hijas: Laura de 48 años, Patricia de 45 años, y Marisa de 43 años. Todos ellos forman una sólida familia nuclear intacta.

Laura contrajo matrimonio desde 1993 por sociedad conyugal con Víctor, de 53 años de edad, cuyo matrimonio se encarga de la administración de la panadería. De este matrimonio surgieron una hija y un hijo: Kiara de 23 años y Cristian de 20 años, ambos se desempeñan en la empresa, Kiara se encarga del área de ventas y Cristian como subgerente desempeñándose con varias actividades dentro de la empresa.

Patricia, quien se desempeña como ama de casa, contrajo matrimonio desde 1995 por sociedad conyugal con Rafael, de 48 años de edad se desempeña como ingeniero. De este matrimonio surgieron dos hijos: Abner de 22 años, estudiante de ingeniería industrial y Joel de 17 años, estudiante de preparatoria.

Marisa, contrajo matrimonio desde 1998 por sociedad conyugal con Manuel, de 46 años de edad ambos se desempeñan como dueños de un restaurante. De este matrimonio surgieron dos hijos: Eduardo de 22 años, estudiante de comunicación y Alexis de 17 años, estudiante de preparatoria.

Por lo tanto, en la figura 2 se muestra el genograma de la panadería "x" tomando como primera generación al propietario fundador de la empresa hasta la tercera generación en donde se encuentran sus nietos.

Figura 2. Genograma de la panadería "x".



"El saber de mis hijos  
hará mi grandeza"

Año 12.  
Núm. 31

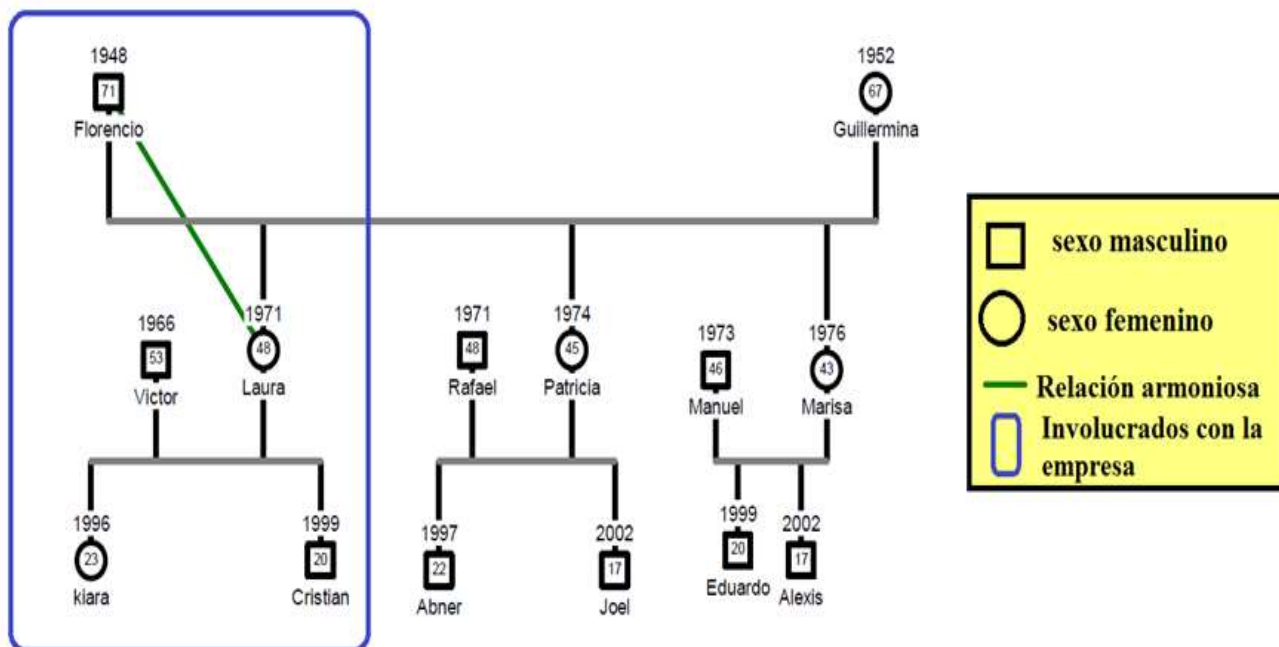
( Julio – Diciembre 2019 )



Revista de Investigación  
Académica sin Frontera  
ISSN: 2007-8870

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

Recibido el 2 de mayo de 2019. Dictaminado mediante arbitraje favorablemente 31 de octubre de 2019.



Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por el dueño (2019).

Con base en las entrevistas a profundidad realizadas a los miembros de la familia, se presenta a detalle los roles y relaciones existentes entre los subsistemas familia, empresa y propiedad de la panadería "x" (ver figura 3).

Figura 3. Modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis.



"El saber de mis hijos  
hará mi grandeza"

**Año 12.  
Núm. 31**

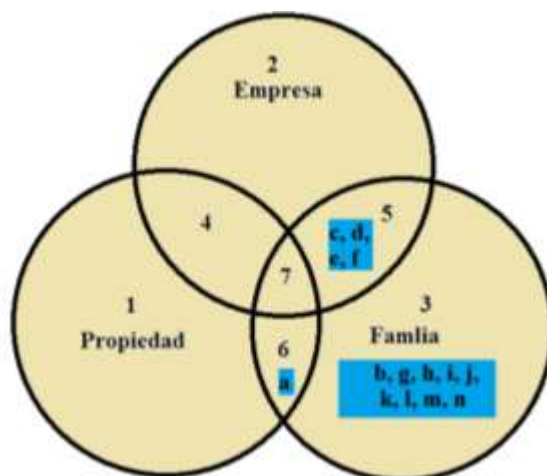
( Julio – Diciembre 2019 )



**Revista de Investigación  
Académica sin Frontera**  
ISSN: 2007-8870

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

Recibido el 2 de mayo de 2019. Dictaminado mediante arbitraje favorablemente 31 de octubre de 2019.



Fuente: Elaboración propia con base a Belausteguigoitia (2012).

A continuación, se desglosan los respectivos roles de los integrantes de la familia:

- a) Florencio está presente en el subsistema de propiedad pues es el dueño al 100% y fundador de la empresa; en el subsistema familiar es esposo, padre de tres hijas y abuelo de 6 nietos.
- b) Guillermina solo está presente en el subsistema familiar como esposa, madre de tres hijas y abuela de 6 nietos.
- c) Laura está presente en el subsistema empresa pues se encarga de las ventas y administración de la panadería; en el subsistema familiar es hija, hermana, esposa y madre.
- d) Víctor en el subsistema empresa su función es ser el encargado general de la panadería, además de tomar las decisiones en el área de producción, comercialización y finanzas de la empresa; en el subsistema familiar es yerno, esposo y padre.
- e) Cristian participa en el subsistema empresa apoyando en el área de la administración de insumos y finanzas de la empresa; en el subsistema familiar es hijo, hermano y nieto.
- f) Kiara en el subsistema empresa apoya en el área de ventas de la panadería; en el subsistema familiar es hija, hermana y nieta.



"El saber de mis hijos  
hará mi grandeza"

**Año 12.  
Núm. 31**

( Julio – Diciembre 2019 )



**Revista de Investigación  
Académica sin Frontera**  
ISSN: 2007-8870

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

Recibido el 2 de mayo de 2019. Dictaminado mediante arbitraje favorablemente 31 de octubre de 2019.

- g) Patricia solamente participa en el subsistema familiar como hija, hermana, esposa y madre.
- h) Rafael solamente participa en el subsistema familiar como esposo, yerno y padre.
- i) Abner solamente participa en el subsistema familiar como hijo, hermano y nieto.
- j) Joel solamente participa en el subsistema familiar como hijo, hermano y nieto.
- k) Marisa solo participa en el subsistema familiar como hija, hermana, esposa y madre.
- l) Manuel solo participa en el subsistema familiar como esposo, yerno y padre.
- m) Eduardo solamente participa en el subsistema familiar como hijo, hermano y nieto.
- n) Alexis solamente participa en el subsistema familiar como hijo, hermano y nieto.

Como se puede observar en la figura del modelo de tres círculos, ningún integrante de la empresa familiar está inmerso en los tres subsistemas, en su caso existe la interacción entre empresa-familia y entre propiedad-familia, se puede observar que el propietario ya no realiza ninguna actividad dentro de la empresa.

### **Metodología**

El tipo de investigación es mixta, en primer lugar, tiene parte del tipo cualitativo descriptivo, lo principal es describir los rasgos principales del fenómeno social al que está enfocado, el diseño es de un caso único y con un enfoque fenomenológico, ya que se va a explorar, describir y comprender las experiencias de las personas con respecto a la empresa familiar del caso de estudio. Pero de igual manera tiene parte de tipo de investigación cuantitativa, ya que la investigación del diagnóstico se evalúa mediante la recolección de datos para probar el grado de afectividad de la familia, el estándar de efectividad de la empresa y la propiedad, lo anterior se realizó con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014; Bernal, 2010).



"El saber de mis hijos  
hará mi grandeza"

**Año 12.  
Núm. 31**

( Julio – Diciembre 2019 )



**Revista de Investigación  
Académica sin Frontera**  
ISSN: 2007-8870

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

Recibido el 2 de mayo de 2019. Dictaminado mediante arbitraje favorablemente 31 de octubre de 2019.

Para la elaboración de el antecedente histórico de la empresa y la elaboración del genograma familiar, se aplicó una entrevista semiestructurada con la finalidad de conocer la evolución de la empresa, así como conocer el rol de cada uno de los miembros familiares.

La unidad de análisis es la panadería “x” ubicada al sur de la ciudad de Mérida, Yucatán. Los sujetos de estudio delimitados para el análisis de la panadería son: el propietario fundador y los familiares vinculados a la empresa como se observa en la tabla 2 a los cuales se les aplicará el instrumento.

Tabla 2. Sujetos de estudio de la investigación.

Código del informante	Nombre	Rol en la familia	Rol en la empresa
P	Florencio	Padre/Abuelo	Propietario
H1	Laura	Hija	Gerente en el área de ventas y finanzas
E1	Víctor	Esposo	Director general
N1	Kiara	Nieto	Encargado de ventas
N2	Cristian	Nieto	Encargado de comercialización y finanzas

Fuente: elaboración propia (2019).

El instrumento que fue aplicado es un formato de diagnóstico adaptado de Müller et al. (2008), en el cual se enfoca en los subsistemas de la familia, la empresa y la propiedad. Este instrumento se compone de 10 ítems para cada subsistema, en el cual se diagnosticará la afectividad de la familia, la efectividad de la empresa y la propiedad. En el apartado de la familia se implementó el instrumento a los cinco sujetos de estudio; en el apartado de la empresa todos los familiares



"El saber de mis hijos  
hará mi grandeza"

**Año 12.  
Núm. 31**

( Julio – Diciembre 2019 )



**Revista de Investigación  
Académica sin Frontera  
ISSN: 2007-8870**

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

Recibido el 2 de mayo de 2019. Dictaminado mediante arbitraje favorablemente 31 de octubre de 2019.

involucrados en las labores de la empresa responderán el cuestionario y únicamente no se le preguntó al propietario ya que no tiene ninguna función dentro de la empresa como se observa en el organigrama; y en apartado enfocado a la propiedad el único que responderá el cuestionario será el propietario.

Debidamente se procesarán los datos obtenidos en el trabajo de campo para auxiliar el proceso de análisis de resultados, conocer los factores críticos del diagnóstico y generar propuestas de mejora a la empresa familiar.

### **Resultados y discusión**

Los resultados de cada uno de los subsistemas se presentan en la tabla 3, 5 y 7; en la primera columna se encuentran los factores a evaluar en cada subsistema, en la segunda columna están los códigos de los informantes, en la última columna y la última fila se presentan los promedios obtenidos de cada uno de los factores y también el promedio obtenido del informante en la evaluación de todas las variables.

En la tabla 3 se presentan los resultados de la encuesta; para el análisis de la efectividad de la empresa se encuestaron a cuatro familiares que trabajan en la empresa, como se puede observar, los rubros que presentaron un menor puntaje son: sistemas de control, tecnologías de la información y comunicación y estructura organizacional.





"El saber de mis hijos  
hará mi grandeza"

**Año 12.  
Núm. 31**

( Julio – Diciembre 2019 )



**Revista de Investigación  
Académica sin Frontera**  
ISSN: 2007-8870

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

Recibido el 2 de mayo de 2019. Dictaminado mediante arbitraje favorablemente 31 de octubre de 2019.

Tabla 3. Resultados del rubro efectividad en la empresa.

Factores	Familiares				Promedio
	H1	E1	N1	N2	
1. Direcciones y gerencias	6	7	8	7	7
2. Estructura organizacional	5	7	6	5	5.75
3. Liderazgo	10	9	10	9	9.50
4. Misión, visión y filosofía	6	8	9	8	7.75
5. Sistemas de control	2	3	3	2	2.50
6. Tecnologías de la información y comunicación	2	2	3	3	2.50
7. Políticas definidas	7	9	8	7	7.75
8. Resultados financieros	9	9	9	10	9.25
9. Satisfacción del personal	9	8	7	8	8
10. Satisfacción de los clientes	9	9	9	8	8.75
<b>Promedio</b>	<b>6.5</b>	<b>7.1</b>	<b>7.2</b>	<b>6.7</b>	<b>6.88</b>

Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta aplicada a la familia empresaria de la panadería la frontera del sur (2019).

En la tabla 4 se encuentra el resumen del diagnóstico con respecto a la empresa, la cual obtuvo como promedio 6.88 puntos en la medida de efectividad de la empresa; quedando con el mayor puntaje el liderazgo con 9.5 puntos y el menor puntaje fue empatado por dos factores, los sistemas de control y las tecnologías de la información y comunicación, ambos con 2.5 puntos.



**Año 12.  
Núm. 31**

( Julio – Diciembre 2019 )



**Revista de Investigación  
Académica sin Frontera**  
ISSN: 2007-8870

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

Recibido el 2 de mayo de 2019. Dictaminado mediante arbitraje favorablemente 31 de octubre de 2019.

Tabla 4. Empresa – Resumen de diagnóstico.

Empresa resumen de diagnóstico		Promedio	
Medida de efectividad de la empresa		6.88	
Factores críticos bajos	Promedio	Factores críticos altos	Promedio
Sistemas de control	2.5	Liderazgo	9.5
Tecnologías de la información y comunicación	2.5	Resultados financieros	9.25
Estructura organizacional	5.75	Satisfacción de los clientes	8.75

Fuente: Elaboración propia con base en Müller et al (2008).

Con respecto a los factores críticos bajos, la empresa no cuenta con ningún sistema de control, tampoco con algún manual de procedimientos; la empresa carece de implementación tecnológica en el área de ventas y tampoco cuenta con alguna red social para establecer contacto con los clientes o proveedores; en el caso de la estructura organizacional la empresa no tiene una estructura formalizada, pero conocen los roles y las actividades que cada integrante de la empresa desempeña de igual manera se menciona que Cristian (N1) está tomando un curso y está comenzando a implementar una estructura organizacional formal.

De acuerdo con los factores críticos altos, el liderazgo implementado por el director general (E1) es bueno, ya que establece una buena comunicación con los empleados y los familiares así como para motivarlos a realizar las actividades de manera adecuada; los resultados financieros en la empresa de acuerdo a la información proporcionada, es la adecuada para obtener ganancias y cubrir con los costos; la percepción del grado de satisfacción de los clientes mencionan que es buena con respecto a lo que la empresa les ofrece.



"El saber de mis hijos  
hará mi grandeza"

**Año 12.  
Núm. 31**

( Julio – Diciembre 2019 )



**Revista de Investigación  
Académica sin Frontera**  
ISSN: 2007-8870

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

Recibido el 2 de mayo de 2019. Dictaminado mediante arbitraje favorablemente 31 de octubre de 2019.

En la tabla 5 se evaluó la afectividad de la familia; el cuestionario fue aplicado a los miembros de la familia que están involucrados en la empresa. Entre los rubros más bajos están la falta de reuniones formales, la falta de dedicación a la empresa y la comunicación.

Tabla 5. Resultados del rubro afectividad en la familia.

Factores	Familiares					Promedio
	H1	E1	N1	N2	P	
1. Misma visión familiar	9	6	6	9	9	7.8
2. Objetivos integrados	9	10	8	9	8	8.8
3. Comunicación de problemas	9	9	9	10	10	9.4
4. Unión familiar y trabajo en equipo	6	9	10	10	10	9
5. Reuniones de análisis	7	9	9	7	7	7.8
6. Confianza en los familiares empresarios	9	8	9	9	10	9
7. Tiempo de dedicación	10	7	10	6	9	8.4
8. Empresa en prosperidad	10	10	9	9	10	9.6
9. Efectividad empresarial debida a la familiar	9	9	9	9	10	9.2
10. Unión positiva familiar	9	10	9	10	10	9.6
Promedio	8.7	8.7	8.8	8.8	9.3	8.86

Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta aplicada a la familia empresaria de la panadería la frontera del sur (2019).



"El saber de mis hijos  
hará mi grandeza"

**Año 12.  
Núm. 31**

( Julio – Diciembre 2019 )



**Revista de Investigación  
Académica sin Frontera**  
ISSN: 2007-8870

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

Recibido el 2 de mayo de 2019. Dictaminado mediante arbitraje favorablemente 31 de octubre de 2019.

En la tabla 6 se presenta el resumen del diagnóstico de la familia, la cual obtuvo un promedio de 8.84 puntos, de los cuales, el mayor puntaje fue ocupado por dos factores: la unión positiva familiar y la empresa en prosperidad, ambos con 9.6 puntos; por el contrario, el menor puntaje fue empatado por los factores: misma visión familiar y reuniones de análisis, ambos con 7.8 puntos.

Tabla 6. Familia – Resumen de diagnóstico.

Familia resumen de diagnóstico		Promedio	
Medida de afectividad de la familia		8.84	
Factores críticos bajos	Promedio	Factores críticos altos	Promedio
Misma visión familiar	7.8	Unión positiva familiar	9.6
Reuniones de análisis	7.8	Empresa en prosperidad	9.6
Tiempo de dedicación	8.4	Comunicación de problemas	9.4

Fuente: Elaboración propia con base en Müller et al (2008).

Dentro de los factores críticos bajos se encuentran: la misión, visión familiar, reuniones de análisis, tiempo de dedicación. Dentro del primer factor mencionado la familia no tiene determinados objetivos como familia; de igual manera no realizan reuniones de análisis como familia; y el tiempo de dedicación personal es muy bajo, cada uno de los integrantes menciono que la mayoría del tiempo la dedican al trabajo dentro de la panadería.

Dentro de los factores críticos altos están: la unión positiva familiar, la empresa en prosperidad y la comunicación de problemas. Los sujetos de investigación comentan que la unión dentro de la familia es buena, ya que sus relaciones entre ellos es la adecuada para no tener problemas; de igual manera mencionan que la empresa proporciona las ganancias suficientes para cubrir con las



"El saber de mis hijos  
hará mi grandeza"

**Año 12.  
Núm. 31**

( Julio – Diciembre 2019 )



**Revista de Investigación  
Académica sin Frontera**  
ISSN: 2007-8870

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

Recibido el 2 de mayo de 2019. Dictaminado mediante arbitraje favorablemente 31 de octubre de 2019.

necesidades de la familia; y una parte importante para evitar problemas o conflictos dentro de la familia es la buena comunicación con la que manejan dichos conflictos.

En la tabla 7 se muestran los resultados del rubro de propiedad el cual se aplicó al dueño actual de la empresa familiar, el sr. Florencio, es importante recalcar que más de la mitad de las respuestas obtenidas son negativas, como es el caso de la falta de inventario de bienes, la inexistencia de un control patrimonial y de un testamento, tampoco se tiene un plan de sucesión y se desconoce el impacto que dicha sucesión tendría en la empresa.

Tabla 7. Resultados del rubro de propiedad.

Propiedad		
Preguntas		
1	Inventario de Bienes	No
2	Documentos legales	Si
3	Valor de bienes	Si
4	Deudas	Si
5	Control patrimonial	No
6	Testamento	No
7	Sucesión	No
8	Impacto de la sucesión	No
9	Plática de sucesión	No
10	Es negativa la plática de la sucesión	No
Si		3
No		7

Elaboración propia basada en la encuesta aplicada a la familia empresaria de la panadería la frontera del sur (2019).



"El saber de mis hijos  
hará mi grandeza"

**Año 12.  
Núm. 31**

( Julio – Diciembre 2019 )



**Revista de Investigación  
Académica sin Frontera**  
ISSN: 2007-8870

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

Recibido el 2 de mayo de 2019. Dictaminado mediante arbitraje favorablemente 31 de octubre de 2019.

La tabla 8 muestra, el resumen del diagnóstico de la propiedad en el cual se observa que, no existe conocimiento del inventario de bienes de la empresa, nulo control patrimonial, el dueño actual no cuenta con testamento, no existe un plan de sucesión de la empresa, no se tiene conocimiento sobre el impacto de la sucesión en la empresa y familia y las pláticas de la sucesión no son de carácter negativo.

Tabla 8. Propiedad-Resumen de diagnóstico.

Valores generales del diagnostico	
No= 7	Si= 3
Factores críticos bajos	Factores críticos altos
No se tiene conocimiento del inventario de bienes de la empresa	Si se cuenta con los documentos legales de la empresa
No se tiene un control patrimonial	
El dueño actual no cuenta con testamento	Conoce las deudas de la empresa
No se cuenta con un plan de sucesión de la empresa	
No se tiene conocimiento sobre el impacto de la sucesión en la empresa y familia	Se tiene conocimiento sobre el valor de los bienes de la empresa
No se ha hablado sobre la sucesión de la empres	
Las pláticas de la sucesión no son de carácter negativo	

Elaboración propia con base en Müller et al (2008).



"El saber de mis hijos  
hará mi grandeza"

**Año 12.  
Núm. 31**

( Julio – Diciembre 2019 )



**Revista de Investigación  
Académica sin Frontera  
ISSN: 2007-8870**

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

Recibido el 2 de mayo de 2019. Dictaminado mediante arbitraje favorablemente 31 de octubre de 2019.

Los factores críticos altos dentro del subsistema de propiedad mencionados por el propietario son los siguientes: cuentan con documentos legales de la empresa, conoce las deudas de la empresa y existe conocimiento sobre el valor de los bienes que forman parte de la empresa.

Como se ha mencionado, en cada una de las tablas, conocemos los factores críticos bajos y altos de la efectividad de la empresa, de la afectividad de la familia y de la propiedad. Dentro de las conclusiones que se presentarán a continuación se propondrán las mejoras que se pueden realizar en los factores en los cuales salieron con una evaluación baja.

A continuación, se plantean las acciones a implementar, que deben ser aplicados particularmente en esta empresa con respecto a los factores críticos bajos y poder así hacer más efectiva la gestión de la empresa.

- En los sistemas de control se cree necesario crear e implementar formatos, los cuales le permitan al líder de la empresa controlar como se está efectuando el trabajo en cada área.
- En el apartado de tecnologías de la información y comunicación es necesario implementar un software que permita un mayor control en los inventarios, las ventas y con qué cantidad de insumos se cuenta.
- Una mejora que se puede hacer en la estructura organizacional sería aplicar y respetar el nuevo organigrama que se ha creado para la empresa junto con la descripción de las tareas que debe realizar cada puesto.

Con respecto a los factores críticos bajos en el subsistema de la familia se propone la siguiente serie de acciones a implementar para que en dichos factores se reduzcan o eviten los problemas.

- Una misma visión familiar. Durante las reuniones es importante que los miembros de la familia expresen sus dudas, su manera de pensar y no se queden callados, es misión del líder buscar la buena dirección entre empresa y familia.



"El saber de mis hijos  
hará mi grandeza"

**Año 12.  
Núm. 31**

( Julio – Diciembre 2019 )



**Revista de Investigación  
Académica sin Frontera**  
ISSN: 2007-8870

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

Recibido el 2 de mayo de 2019. Dictaminado mediante arbitraje favorablemente 31 de octubre de 2019.

- Reuniones de análisis. Realizar reuniones periódicas en las cuales se informen los resultados, los problemas, así como lo que está haciendo bien la empresa.
- Tiempo de dedicación. Es recomendable la participación activa de cada uno de los miembros de la familia en la empresa, de esta manera el peso de la empresa se repartirá entre más familiares, de igual manera es importante que los miembros familiares que ya laboran en la empresa determinen el tiempo de dedicación para actividades personales.

Se presentan los factores críticos bajos en el rubro de la propiedad empresarial y se proponen las siguientes estrategias para tener una mejor gestión en este subsistema.

- Se desconoce el inventario de los bienes de la empresa. Realizar de manera escrita una lista que incluya los bienes que forman parte de la empresa.
- No existe un control patrimonial. Establecer el control debido de la cantidad y el estado en el que se encuentran los bienes de la empresa, este deberá ser realizado de manera periódica, es importante detallar el informe en un documento escrito.
- No se ha elaborado un testamento. Es importante la realización pronta de un testamento, el cual pueda proteger de cualquier contratiempo a la familia y a la empresa, de igual manera comunicar a los familiares la asignación patrimonial para que no se generen problemas posteriores entre los familiares.
- No se cuenta con un plan de sucesión de la empresa. Se deberá realizar el plan de sucesión para evitar que este suceda de manera abrupta y sin planeación, detallando como debe ser el perfil del sucesor, así como las acciones que debe realizar dentro de la empresa.
- No se tiene conocimiento sobre el impacto de la sucesión en la empresa y la familia. Se invita a la familia a que realicen investigación acerca de las consecuencias que trae el no realizar un plan de sucesión con la finalidad de que la filosofía de la empresa familiar perdure a pesar de los cambios generacionales.





"El saber de mis hijos  
hará mi grandeza"

**Año 12.  
Núm. 31**

( Julio – Diciembre 2019 )



**Revista de Investigación  
Académica sin Frontera**  
ISSN: 2007-8870

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

Recibido el 2 de mayo de 2019. Dictaminado mediante arbitraje favorablemente 31 de octubre de 2019.

- Las pláticas de la sucesión no son de carácter negativo. Es importante que desde ahora los posibles sucesores se empiecen a preparar e involucrar de manera más activa en la administración y operación de la empresa.

Por último, con respecto a los factores críticos altos, se le plantea a la empresa que continúe manejado su liderazgo con el personal de una manera empática, así como atender sus dudas o necesidades dentro de los procesos de la empresa, de igual forma manejar un control documentado de sus resultados financieros para poder tomar decisiones de una forma más eficaz, y también tomar en cuenta la buena evaluación con respecto a la satisfacción de los clientes, e implementar algún instrumento en el cual los clientes expresen las posibles mejoras que les gustaría de la empresa. Con respecto a la afectividad en la familia es importante que continúen con la comunicación activa entre los familiares y mantener el interés en el crecimiento de la empresa familiar, así como dar a conocer si existe alguna inconformidad o problema, para que juntos se pueda llegar a un acuerdo y resolver la situación; otro factor importante es la transmisión de los valores entre las generaciones, con la finalidad de que la relación sea armoniosa.

Cada uno de los puntos antes mencionados serían implementados como propuestas de mejora para que la relación que se da entre los tres subsistemas (empresa, familia y propiedad) se lleve de la mejor manera posible, así como para prevenir los contratiempos o cambios que se realicen en la empresa.

## **Conclusiones**

Primeramente, se puede observar que las empresas familiares en México son de vital importancia, debido a que representan entre un 95% y 99% del total de las organizaciones; estas, a su vez, son en su mayoría MiPyMes, las cuales, son las que presentan las mayores tasas de mortandad; por lo tanto, es necesario que dichas organizaciones identifiquen los factores críticos bajos y altos en sus



"El saber de mis hijos  
hará mi grandeza"

**Año 12.  
Núm. 31**

( Julio – Diciembre 2019 )



**Revista de Investigación  
Académica sin Frontera**  
ISSN: 2007-8870

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

Recibido el 2 de mayo de 2019. Dictaminado mediante arbitraje favorablemente 31 de octubre de 2019.

subsistemas empresa, familia y propiedad, con el objetivo de tener un punto de partida y lograr una gestión de la empresa más efectiva, una reducción en los problemas familiares y de la propiedad, esto con el propósito de prevenir problemas futuros en las organizaciones.

De igual manera, con base en la aplicación del instrumento anteriormente mencionado, se pudo constatar que la empresa "X" presenta diversas problemáticas comunes en las microempresas familiares, las cuales limitan la efectividad de la organización; debido a esto, es necesario que, para lograr una permanencia en el mercado, las microempresas familiares establezca formalmente y por escrito una estructura organizacional y se definan los canales de comunicación formales, también se necesitan sistemas de control eficientes e inversión en tecnología. También, en el rubro de efectividad de la familia, se necesita formalizar los procesos, debido a que la mayoría de los procedimientos se maneja sin profesionalización y no se siguen protocolos ni los canales de comunicación adecuados. Por último, en el rubro de propiedad, es de vital importancia para la supervivencia de la organización en el mercado que se realice un plan de sucesión familiar, debido a que la organización está próxima a experimentar este cambio, el cual, de no llevarse a cabo de la manera adecuada, podría acabar con la empresa.

Aunado a lo anterior, se pudo identificar que los pilares de la empresa familiar estudiada son: El liderazgo, el cual está relacionada a las actividades del fundador de la empresa, la unión positiva familiar (es importante que no se utilicen administración rígida e inflexible que impidan la comunicación y la confianza) y la empresa en prosperidad.



"El saber de mis hijos  
hará mi grandeza"

**Año 12.  
Núm. 31**

( Julio – Diciembre 2019 )



**Revista de Investigación  
Académica sin Frontera**  
ISSN: 2007-8870

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

Recibido el 2 de mayo de 2019. Dictaminado mediante arbitraje favorablemente 31 de octubre de 2019.

### Referencias.

- Belausteguigoitia, I. (2012). *Empresas familiares. Dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Benavides, J. (2014). *Administración*. México: McGrawHill.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: PEARSON EDUCACIÓN.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Lansberg, I. (1983). *Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap*. *Organizational Dynamics*, 39-46.
- Lozano, M. (2000). El protocolo en las empresas de propiedad familiar. *Estudios gerenciales*. 2000, vol.16, n.74, pp.49-67. ISSN 0123-5923.
- Martín, J., & Durán, J. (2017). *Radiografía de la empresa familiar en México*. Puebla, México: UDLAP.
- Monreal, J., Sánchez, G., y Meroño, Á. (2010). *Análisis y diagnóstico de la gestión en la empresa familiar*. Murcia: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia.
- Müller E., Luthé R., Mora J., Sarjanovich J., y Shashida J. (2008). *Empresas Efectivas, Familias Afectivas*. Trillas: México
- Poza, E. (2005). *Empresas familiares*. México: International Thompson.
- Rodríguez Díaz, R. (2012). *El protocolo familiar ¿Sí o no?* España: Instituto Internacional Bravo Murillo.
- Rueda, J. F. (2011). *La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar*. *Revista Científica "Visión de Futuro"*.  
Secretaría de Economía. (12 de octubre de 2019). Obtenido de Secretaría de Economía:  
<https://www.gob.mx/se/es/>
- Treviño, R. N. (2010). *empresas familiares visión Latinoamericana, estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México: pearson educación.

**Directorio Ins**



"El saber de mis hijos  
hará mi grandeza"

**Año 12.  
Núm. 31**

( Julio – Diciembre 2019 )



**Revista de Investigación  
Académica sin Frontera**  
ISSN: 2007-8870

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

Recibido el 2 de mayo de 2019. Dictaminado mediante arbitraje favorablemente 31 de octubre de 2019.

## **Institucional**

**Dr. Enrique Fernando Velázquez Contreras**

Rector

**Dra. Guadalupe García de León Peñuñuri**

Secretario General Académico

**Dra. Rosa Mará Montesinos Cisneros**

Secretaria General Administrativa

**Dra. Ramón Enrique Robles Zepeda**

Director de Investigación y Posgrado

**Dr. Rodolfo Basurto Álvarez**

Director de Vinculación y Difusión

**Dra. Adriana Leticia Navarro Verdugo**

Vicerrectora de la Unidad Regional Sur

**Dr. Ernesto Clark Valenzuela**

Director de la División de Ciencias Económicas y Sociales

**Dr. Francisco Espinoza Morales**

Secretario de la División de Ciencias Económico y Sociales

**Mtra. María Guadalupe Alvarado Ibarra**

Jefe del Departamento de Ciencias Económico Administrativas

**Dra. Lidia Amalia Zallas Esquer**

Jefe de Departamento de Ciencias Sociales



"El saber de mis hijos  
hará mi grandeza"

**Año 12.  
Núm. 31**

( Julio – Diciembre 2019 )



**Revista de Investigación  
Académica sin Frontera**  
ISSN: 2007-8870

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

Recibido el 2 de mayo de 2019. Dictaminado mediante arbitraje favorablemente 31 de octubre de 2019.

## **Directorio**

### **Editor Responsable**

Dr. Francisco Espinoza Morales

### **Directora**

Dra. Leticia María González Velásquez

### **Subdirector**

Dr. Javier Carreón Guillen

### **Editor Científico**

Dr. Cruz García Lirios

### **Master Gráfico**

M.T.I. Francisco Alan Espinoza Zallas



"El saber de mis hijos  
hará mi grandeza"

**Año 12.  
Núm. 31**

( Julio – Diciembre 2019 )



**Revista de Investigación  
Académica sin Frontera**  
ISSN: 2007-8870

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

Recibido el 2 de mayo de 2019. Dictaminado mediante arbitraje favorablemente 31 de octubre de 2019.

## Comité editorial

**Dra. Angélica María Rascón Larios**

Universidad de Sonora. México

**Dra. María del Rosario Molina González**

Universidad de Sonora

**Dra. Francisca Elena Rochin Wong**

Universidad de Sonora. México

**Dra. Lidia Amalia Zallas Esquer**

Universidad de Sonora. México

**Dra. Beatriz Llamas Arechiga**

Universidad de Sonora. México

**Dr. Rogelio Barba Álvarez**

Universidad de Guadalajara. México

**Dra. Rosa María Rincón Ornelas**

Universidad de Sonora. México

**Dr. Juan Flores Preciado**

Universidad de Colima. México

**Dr. Amado Olivares Leal. Universidad de Sonora**

Universidad de Sonora. México

**Dr. Guillermo Velásquez Valadez.**

Instituto Politécnico Nacional (IPN) México



"El saber de mis hijos  
hará mi grandeza"

**Año 12.  
Núm. 31**

( Julio – Diciembre 2019 )



**Revista de Investigación  
Académica sin Frontera  
ISSN: 2007-8870**

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

Recibido el 2 de mayo de 2019. Dictaminado mediante arbitraje favorablemente 31 de octubre de 2019.

**Dr. Hugo Nefstalí Padilla Torres.**

Universidad Estatal de Sonora. México

**Dr. Luis Ramón Moreno Moreno.**

Universidad Autónoma de Baja California. México

**Dr. Miguel Ángel Vázquez Ruiz.**

Universidad de Sonora. México

**Dra. Lorena Vélez García.**

Universidad Autónoma de Baja California. México

**Dra. Pabla Peralta Miranda.**

Universidad Simón Bolívar, Barranquilla, Colombia

**Mtro. Roberto Espíritu Olmos**

Universidad de Colima (FCA Tecomán) Colima

**Dr. Héctor Priego Huertas.**

Universidad de Colima (FCA Tecomán) Colima

**Mtra. María Guadalupe Alvarado Ibarra.**

Universidad de Sonora. México.

**Revisores de Textos en Inglés**

**Mtra. Cecilia Guadalupe Martínez Solano**

**Dra. María del Socorro Vega Mosqueda**



"El saber de mis hijos  
hará mi grandeza"

**Año 12.  
Núm. 31**

( Julio – Diciembre 2019 )



**Revista de Investigación  
Académica sin Frontera**  
ISSN: 2007-8870

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

Recibido el 2 de mayo de 2019. Dictaminado mediante arbitraje favorablemente 31 de octubre de 2019.

## Comité científico

Dr. Rosendo Martínez Jiménez. Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca.

Dr. Hugo Neftalí Padilla. Universidad Estatal de Sonora

Dra. María Teresa Gaxiola Sánchez. Universidad de Sonora.

Dr. José Cesar Kaplan. Universidad estatal de Sonora.

Dr. Alfredo Islas Rodríguez. Universidad de Sonora

Frecuencia de publicación: semestral / 2 números por año.

**Revista de Investigación Académica sin Frontera (RIASF) con (ISSN: 2007-8870)** es un interlocutor internacional de acceso abierto revisado diario en línea en el ámbito del de las Ciencias Económicas Administrativas y Sociales. Su objetivo principal es dar a los trabajos de investigación de calidad. Cubre todas las sub-campos de los campos anteriormente mencionados. Proporciona la plataforma a académicos, estudiantes y profesionales. Sólo publica trabajos de investigación y artículos de revisión inicial. Documento presentado debe cumplir con algunos criterios como, debe ser original, inédita y no estén sometidos a ninguna otra revista.

**RIASF** es una revista arbitrada / Revisión por pares International. Publicamos documentos sobre una variedad de temas, contextos y estrategias de análisis que examinan la relación entre la rápida evolución para la Sociedad y la tecnología del conocimiento.





"El saber de mis hijos  
hará mi grandeza"

**Año 12.  
Núm. 31**

( Julio – Diciembre 2019 )



**Revista de Investigación  
Académica sin Frontera**  
ISSN: 2007-8870

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

Recibido el 2 de mayo de 2019. Dictaminado mediante arbitraje favorablemente 31 de octubre de 2019.

REVISTA DE INVESTIGACIÓN ACADÉMICA SIN FRONTERA, Año 12, No. 31, julio – diciembre 2019, es una publicación semestral de investigación científica, editada por la Universidad de Sonora, a través de la División de Ciencias Económicas y Sociales, de la unidad regional Sur, Blvd. Lázaro Cárdenas No. 100, Col. Francisco Villa, Navojoa, Sonora, Sonora, México, C.P. 85880. Tel. (642) 425- 99-54.

<http://www.revistainvestigacionacademicasinfrontera.com/>, [fespinoz@navojoa.uson.mx](mailto:fespinoz@navojoa.uson.mx).

Editor responsable: Francisco Espinoza Morales. Reserva de Derechos al Uso Exclusivo: **04-2013-121811323700-203** e ISSN: **2007-8870**, ambos otorgados por el Instituto Nacional de Derecho de Autor. Inscrita en el Directorio de LATINDEX, con Núm. De folio 20014, folio único 14590. Responsable de la última actualización de este Número, Unidad Informática de la Universidad de Sonora, fecha de la última modificación, 31 de diciembre 2019. Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación. Se autoriza la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes en la presente publicación siempre y cuando se cuente con la autorización del editor y se cite plenamente la fuente.