



**AgEcon** SEARCH  
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

**CONTINUIDAD DE EMPRESAS FAMILIARES RURALES Y  
URBANAS DEL MUNICIPIO EXHENEQUENERO DE  
DZIDZANTÚN EN EL ESTADO DE YUCATÁN**

José María Tamayo Manrique<sup>1</sup>, Jorge Abraham Tamayo Cortez<sup>2</sup>,  
Jorge Emeterio Madero Llanes<sup>3</sup>, Gustavo Adolfo Monforte Méndez<sup>4</sup>

**Differences and similarities in rural and urban family business  
continuity at Dzidzantun municipality in Yucatan State**

**ABSTRACT**

Nowadays, more than the 90% of the companies in Mexico (IPADE 2000) are companies that belong to families; therefore, they play a dominant role in the economy. The goal of this investigation is to indicate which factors affect, in a differential way, the rural and urban family business at Dzidzantun municipality in Yucatan State. The study of four family's companies of the municipality of Dzidzantun will help to explain which factors affect the continuity in this type of companies. Among outstanding factors in the research appears the family cohesion, good communication among the family members and the lack of training. The results could let the entrepreneurs develop a new perspective about continuity in their business: a valuable family patrimony.

**Key words:** Rural family, business family and succession.

**RESUMEN**

La permanencia de pequeñas empresas familiares y urbanas en la región ex-henequenera resulta de un estudio de gran interés, aunado a que hoy en día, más del 90% de las empresas en México son empresas familiares, por lo tanto éstas juegan un papel dominante en la economía del país. El objetivo general de esta investigación es indicar cuáles son los factores que afectan de manera diferencial la continuidad de los negocios familiares rurales y urbanos del municipio de Dzidzantún en el Estado de Yucatán. El estudio fue hecho en cuatro empresas familiares del municipio de Dzidzantún esto, nos ayudará a entender el conjunto de factores que afectan la continuidad en este tipo de empresas.

Entre los factores que sobresalieron en el estudio estuvieron: la unión (cohesión) familiar, la comunicación entre los miembros de la familia y la carencia de capacitación, estos factores se compartieron a pesar de ser de distintos giros. Los resultados encontrados pueden contribuir a que los empresarios del municipio desarrollen una nueva perspectiva acerca de la continuidad de sus empresas como un patrimonio familiar de gran valor.

**Palabras clave:** negocios rurales, empresas familiares, sucesión.

**INTRODUCCIÓN**

La continuidad en la empresa familiar, se compone de una o múltiples sucesiones, de esta manera varios protagonistas existen en escena a través del tiempo para que esta perdure.

Instituto Tecnológico de Mérida.

<sup>1</sup>(joe\_manrique@hotmail.com)

<sup>2</sup>(jtamayin@hotmail.com)

<sup>3</sup>(jmadero34@hotmail.com)

<sup>4</sup>(gustavo.monforte@hotmail.com)

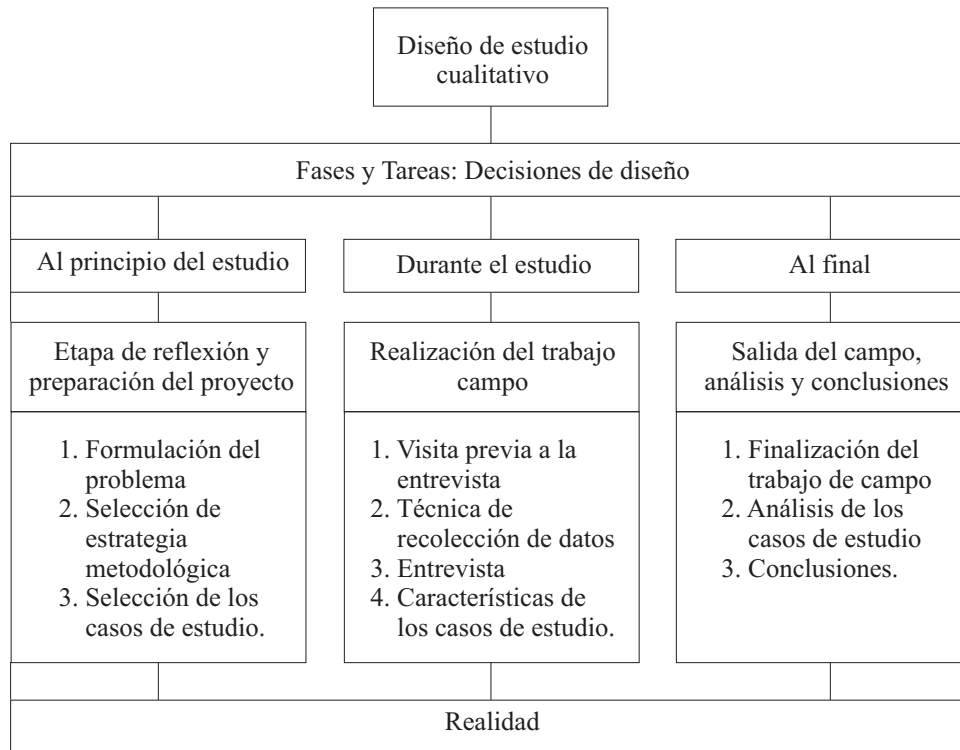
Se estudiaron varios autores que explican la continuidad en ciertas organizaciones, cada uno tiene su propia percepción, pero, cabe mencionar que muchos de ellos coinciden en ciertos puntos neurálgicos sobre los cuales versa dicha continuidad. Generalmente sus estudios se basan en casos de empresas familiares, remontándose a los orígenes de la misma y su evolución a través del tiempo. Los supuestos sobre autores estudiados en que se basa la continuidad son el compromiso, la unidad, la lealtad, la capacitación del sucesor, etc., no pueden ser medidos matemáticamente, pero si comparables entre los casos seleccionados. Hacer comparaciones ha llevado a muchos especialistas en investigación a defender la utilización del estudio de casos. (Welsh, 1993; Handler, 1994; Kirby y Lee, 1996; citados por Pérez, 2001 p.54).

El beneficio de esta investigación radica en proporcionar a las familias campesinas una visión de cómo continuar con su actividad agrícola al sucederla a la siguiente generación. Esto como una alternativa ante el derrumbe henequenero, el cual se dio en Yucatán durante la época de los cincuenta y de los sesenta cuando se extraían excedentes para capitalizar a la industria cordelera en manos privadas, pero bajo un modelo que en 1964 los llevaría a la descapitalización y quiebra, se vendieron las cordelerías prácticamente en ruinas al Estado, quien constituyó la paraestatal CORDEMEX la cual desapareció al privatizarse las paraestatales coadyuvando a los problemas económicos en las familias campesinas, llevándolos a una crisis de esta industria, en la cual se puso en marcha un programa de diversificación que incluía el impulso a otras actividades como es el caso de la horticultura en la producción de tomates . En los años setentas y ochenta entró una crisis en esta industria hortícola que llevo al surgimiento de pequeñas empresas familiares en el municipio de Dzidzantun, especialmente en el sector comercial por su bajo financiamiento en la creación de estos negocios.

Por lo tanto, en este artículo se pretenderá auxiliar a los directores de las empresas familiares de este giro comercial a tener una visión respecto de ciertas situaciones importantes que pudieran presentarse en su establecimiento, prevenir algunos sucesos que terminen con la continuidad de su negocio, y que sirva para reflexionar acerca del futuro de la familia y de la empresa que dirigen.

## **METODOLOGÍA**

El presente trabajo se baso en la metodología de la investigación cualitativa siguiendo una serie de fases y tareas que incluye el estudio de casos como la estrategia de investigación. A continuación se representa el diseño de la investigación cualitativa sobre el cual se basa la presente investigación.



Ahora, se describen las etapas que se siguieron en el diseño de la investigación cualitativa que sirvieron para el desarrollo de este estudio.

**Selección de estrategia metodológica.**

Paralelo a la construcción del marco conceptual se fue definiendo la estrategia de investigación. Se decide utilizar el estudio de casos, las razones que a continuación se mencionan:

- La continuidad en una empresa familiar se da por una serie de sucesiones, motivo por el cual resulta difícil preguntar a todos los directores si los fundadores de estas ya han fallecido.
- Para hablar de continuidad en la empresa familiar se tiene que empezar por los antecedentes de la misma, para su historia, desde que el fundador la establece hasta el director actual que la dirige, en donde, probablemente ya más de una generación la ha administrado.
- El factor tiempo es importante, por lo que es necesario escoger un número adecuado de casos que cumplan con los requisitos de la investigación, para que el estudio sea factible en el tiempo, buscando la profundidad y no amplitud.
- En la presente investigación no se proporcionarán soluciones sino datos concretos para analizar. Se presentarán conclusiones y sugerencias del estudio. Se conectará el marco conceptual con la práctica real.

### **Selección de los casos de estudio.**

- Después de haber planteado el problema y acotar la pregunta, el contexto de la investigación quedó establecido. Se investigarían empresas familiares, localizadas en el municipio de Dzidzantún del estado de Yucatán, que se dedicaran al comercio, y que por lo menos se haya dado una sucesión (requisito indispensable para que exista continuidad).
- Para identificar las empresas con estas características se hizo una lista con los establecimientos que tenían más antigüedad funcionando en el sector comercio.

Las unidades de análisis serán las cuatro empresas familiares ubicadas en el municipio de Dzidzantun, dos urbanas y dos agrícolas. Las técnicas utilizadas fueron entrevistas a profundidad a los fundadores y sucesores, así como a los empleados y familiares involucrados en esta fase de estudio. De igual forma se utilizó la observación directa y un cuestionario de autodiagnóstico para cada empresa.

### **Realización del trabajo de campo.**

Esta etapa se divide en cuatro partes, asimismo es donde empezó la investigación en el campo.

- **Visitas previas a las entrevistas.**

A cada una de las empresas seleccionadas se les visitó antes de llevar a cabo la entrevista, se les expuso, a los directores de cada una de ellas, el motivo de la investigación, y se les explicó, de una manera general, el tema a investigar. Se les pidió una cita en el lugar y hora que ellos decidieran, también se les pidió permiso para grabar la información de la entrevista y se prometió confidencialidad en el estudio.

- **Técnica de recolección de datos.**

Como herramienta de recolección de datos se elaboró una guía de entrevista que contiene preguntas abiertas relacionadas con los supuestos de la investigación. De esta manera se aseguraba que los temas clave serán explorados.

- **Entrevistas.**

La prueba piloto fue la primera entrevista donde se aplicó la guía, de esta manera se validó el instrumento de recolección de datos.

Durante la entrevista se siguió a profundidad el guión de la misma, dejando al entrevistado hablar y relatar libremente acerca de los temas de interés y se tomó nota de algunos detalles relevantes.

- **Salida del campo: análisis y conclusiones.**

Esta es la última sección del estudio y comprende los siguientes puntos que a continuación se explican:

- **Análisis de los casos de estudio.**

Blaxter, et al. (2000 p.209) citando a Abramson y Mizrahi (1994) expone que existen tres fases en la recolección y análisis de datos:

1. Codificación Inicial: Fase preliminar del análisis. Se revisan las transcripciones para identificar conceptos provisionales que, una vez modificados, se incorporan a fin de orientar la estrategia de muestreo y mejorar las técnicas de la entrevista.
2. Codificación axial: Buscar las conexiones entre las categorías identificadas y el agrupamiento de propiedades análogas.
3. Codificación teórica: La evolución de un paradigma y de una matriz de condicionales.

- **Conclusiones.**

Luego del análisis de los casos se llegó a una conclusión y se redactaron las sugerencias.

## DESARROLLO DE LOS RESULTADOS

En las empresas estudiadas de Dzidzantún, con una única excepción, los procesos de sucesión se han realizado con base en intenciones no explícitas e instrucciones y acuerdos verbales, lo que se explica por el limitado conocimiento sobre la forma de elaborar un protocolo escrito con carácter legal como medio para transferir el poder del negocio. En el caso de la panadería “La Rosita” su proceso de sucesión fue planeado y se apoyó en instrucciones escritas, lo que refleja un nivel de profesionalización no observado en las demás. En los otros casos se constató que los procesos de sucesión se hicieron con mayores deficiencias en la planeación y explicitación, siendo el principal criterio de designación de los sucesores el conocimiento que los hijos escogidos tuvieran del negocio.

A partir del análisis de los dos casos de las unidades de producción agrícolas estudiadas se detectó la secuencia siguiente: los dueños del terreno trabajan la tierra durante un buen tiempo; cuando ya no pueden trabajarla la transfieren a sus hijos o la venden; los hijos casi siempre buscan un terreno para empezar su negocio de cultivo. De los entrevistados en el caso del Sr. Lorenzo May (propietario de la Parcela 2) su padre fue a trabajar a otras tierras dejando la que tiene actualmente.

La mayoría de las empresas no dan capacitación a los que designan como sucesores, el manejo del negocio en su mayoría lo aprenden por haber trabajado con su padre en la niñez y no por una capacitación formal. En la panadería “La Rosita” si existía un proceso de capacitación para los sucesores: el mayor de los hijos recibió capacitación y luego éste capacitó a los demás sucesores. En el caso de las parcelas del municipio los hijos trabajan con los padres a temprana edad, como en las empresas urbanas del municipio; sin embargo, los actuales dueños de los terrenos prefieren que sus hijos estudien y los ayuden sólo cuando tengan tiempo.

Los propietarios de las cuatro empresas consideran que la unión de la familia ayuda a la supervivencia del negocio, exaltan los valores de ser una familia unida, pueden sortear las situaciones adversas, en todos los casos podemos observar que el apoyo entre los integrantes de la familia existe y es incondicional. Otro factor que mantiene a las familias con una alta cohesión es que el negocio que tienen es el sustento principal, lo que los impulsa a comprometerse y ayudarse mutuamente. De las cuatro empresas estudiadas, se puede observar que los familiares que trabajan se involucran en las decisiones del negocio, como es el caso del molino “Los Méndez”, es el matrimonio quien se encarga del negocio, en el caso de la panadería “La Rosita” sólo los dueños se encargan de la empresa y no se involucra a ningún otro familiar. En el caso de la parcela milpera del Sr. José Zapata, a su hijo menor le gusta acompañarlo y ayudarlo en las labores de cultivo cuando tiene tiempo; en el caso del Sr. Lorenzo May su nieto lo ayuda en las vacaciones escolares, teniendo como incentivo una gratificación económica. En el caso de la empresa “Molino y tienda Santa Clara”, el Sr. Genaro Méndez consulta con su familia los movimientos o planes a realizar, aunque finalmente tome la decisión, ya que esto le permite tener sugerencias o ideas sobre lo que piensan hacer y que resulta beneficioso. En el caso del Sr. José Zapata, él consulta con su familia los planes que tiene con la parcela y toma la decisión mutua de sus actividades. Por su parte el Sr. Lorenzo May consulta sus decisiones con sus empleados y familiares, pero no toma en cuenta a sus empleados y decide sólo con su familia.

Los cuatro empresarios coinciden en que hay que evitar endeudarse; aunque solicitar préstamos es inevitable ya que hay maquinaria que no pueden pagar de contado por diversas situaciones, ponen especial cuidado para que los intereses de los créditos adquiridos no causen afectaciones al negocio. En el caso de las parcelas agrícolas, no compran a crédito; si tienen capital compran a contado, si no lo tienen, no compran el insumo para la tierra y la trabajan en sus condiciones naturales.

## CONCLUSIONES

Las empresas estudiadas del municipio de Dzidzantún tienen coincidencias y diferencias; las personas dedicadas al campo ya no ven redituable el trabajarlo, tratan que sus hijos estudien una profesión y la ejerzan, se les plantea el dilema de heredar los terrenos cuando ya no puedan trabajarlos, o venderlos a terceros; perciben que las labores del campo ya no tienen suficientes apoyos y que los insumos son cada vez más caros; mientras tanto las empresas urbanas enfrentan la competencia de empresas de la capital del estado que empiezan a llegar a la localidad. En este sentido, la diferencia más grande entre los dos tipos de empresas parece ser el que las empresas familiares agrícolas ya no constituyen una prioridad para sus propietarios, por lo que están abandonando gradualmente este patrimonio y sus diversas actividades, en tanto que los empresarios urbanos realizan un gran esfuerzo para que sus negocios familiares sobrevivan a la incursión de empresas de la capital del estado. Por otro lado las mayores similitudes que se observan entre ellas son que existe una unión (cohesión) familiar ya que los miembros de su círculo familiar están unidos por fuertes lazos afectivos y reflejan la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios con bases de comunicación sólidas entre los integrantes de la familia, pero por otro lado carecen de las bases de formación para integrar estructuras formales en sus negocios, factores que se compartieron a pesar de ser de distintos giros.

## Comentarios

Agradecemos las facilidades otorgadas por los propietarios de las cuatro empresas familiares que se estudiaron para la recopilación de la información.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Belausteguigoitia, Imanol (2004) "La verdad de las empresas familiares" Revista Entrepreneur.
2. Casares Cámara, Hernán (2005, 16 de Abril). Problemas de subsistencia. El relevo es causa de conflictos en las empresas familiares. *Diario de Yucatán*, p. 18.
3. Curso-taller (2005) ¿Qué hacer con mi empresa familiar? CRECE. México.
4. Doderó, Santiago (2002) El secreto de las empresas familiares exitosas. Buenos Aires: ElAteneo.
5. Ginebra, Joan (2001) Las empresas familiares. Su dirección y su continuidad. México: Panorama.
6. Nájera Franco, Sergio (2004) Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación. México: McGraw-Hill.
7. Oltra Climent, Vicente (2000) La empresa familiar, que podemos hacer por el futuro y la continuidad de la empresa familiar. Bilbao: Deusto.
8. Pérez, J. (2001) El proceso de sucesión en las empresas familiares: Estudio de cuatro casos en Mérida, Yucatán. Universidad de Yucatán.
9. Ramírez, Luis Alfonso (1994). Secretos de familias Libaneses y élites empresariales en Yucatán. México: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.
10. Rodríguez, Gregorio; Gil, Javier y García, Eduardo (1996). Metodología de la investigación cualitativa. Málaga, España: Ediciones Aljibe.
11. Sánchez, Antonio y Sánchez, Alberto (2002) La Empresa Familiar: Manual para emprendedores: Bilbao: Deusto.

**\*(Artículo recibido el 8 de febrero del 2010, y aceptado para su publicación el 15 febrero del 2011).**