

## LA SUCESIÓN EN UNA EMPRESA FAMILIAR DE AUTOTRANSPORTE.

María del Carmen Velázquez García\*, Carlos Alberto Paz Gómez\*\*, Norma Aguilar Morales\*\*\*.

*Velázquez-García M.C., Paz-Gómez C.A., Aguilar-Morales N. La sucesión en una empresa familiar de autotrasporte. Hitos de Ciencias Económico Administrativas 2011;17 (48):65-74.*

### RESUMEN

**Objetivo:** Establecer un plan de sucesión en una empresa familiar de autotransporte.

**Material y método:** La presente investigación es un estudio de caso de corte cualitativo, con un enfoque descriptivo. La técnica empleada fue la entrevista semiestructurada, el instrumento fue el cuestionario.

**Resultados:** La sucesión en esta empresa familiar se considera como un proceso natural, que se ha ido dando conforme al perfil de los miembros de la familia y de los puestos que ocupan en la organización, aunque se tiene decidido quién será el sucesor, no existe un plan de sucesión por escrito; sin embargo, en la constitución de la sociedad anónima, está establecida la participación de cada socio, estando incluidos todos los hijos y un sobrino. De igual manera, hay un testamento, el cual está incluido en un fideicomiso establecido para tal fin.

**Conclusiones:** Como resultado del análisis de esta investigación se puede concluir que esta empresa familiar trabaja de manera integral y visualiza el éxito a partir de la sucesión, principalmente por la continuidad de la política de trabajo instituida por el fundador de la empresa; sin embargo, es importante resaltar que se observa una tendencia a la inequidad de género, ya que la hija mujer, aunque tiene participación en la sociedad, no está involucrada en el negocio, ya que no tienen ningún puesto de mando, por lo cual, se observa, que no está contemplada para suceder al fundador.

*Velázquez-García M.C., Paz-Gómez C.A., Aguilar-Morales N. The succession in a transportation family owned company. Hitos de Ciencias Económico Administrativas 2011;17 (48):65-74.*

### ABSTRACT

**Objective:** The objective of this research is to establish a succession plan in a transportation family owned company.

**Material and method:** This research is a qualitative study case with a descriptive approach. The technique that was used was the semi structured interview, and the instrument used was the questionnaire.

**Results:** The succession in this family owned company is considered as a natural process that has been given according to the profile of the family members and the positions that they occupy in the organization. Even though it is known who the successor will be, there is no written succession plan. However, in the constitution of the limited company the participation of each partner is established, including all the sons, daughters and a nephew. There is also a testament which is included in a trusteeship established for such purpose.

**Conclusions:** As a result of the analysis of this research it can be concluded that this family owned company runs in an integral way and visualizes the success from the succession, mainly because of the continuity of the policy of work instituted by the founder of the company. However, it's important to emphasize that there is a tendency to the gender inequity because although the daughter has participation in the society, she is not involved in the business inasmuch she has no important position to make decisions, so it's possible to infer that she is not taken into consideration to succeed the founder's position.

**Palabras clave:** Empresa familiar. Sucesión. Fundador.

**Key words:** Family company. Succession. Founder.

**DIRECCIÓN PARA RECIBIR CORRESPONDENCIA:** Correo electrónico: maryvg0007@gmail.com

\* Licenciada en Idiomas. Maestra en Administración.

\*\* Maestro en Administración. Profesor-Investigador de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

\*\*\* Maestra en Administración. Profesora-Investigadora de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

*Fecha de recibido:* 27 de febrero de 2011 *Fecha de aceptación:* 4 de abril de 2011.

**H**oy en día, más del 90% de las empresas en México son empresas familiares según el **Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa**; por lo tanto, juegan un rol dominante en la economía (IPADE, 2000).

Es evidente que todas estas empresas cuentan con un ciclo de vida en el cual, los líderes se enfrentan constantemente a nuevos e impredecibles desafíos que hacen que la empresa y la familia crezcan y maduren. La mayoría de estos negocios familiares han subsistido de generación en generación, pero muchos otros no sobreviven a causa de un inadecuado conocimiento de las fuerzas que constituyen a una empresa familiar (familia, empresa y propiedad). En el largo plazo, este tipo de organizaciones se enfrentan con una crisis generacional en cuanto al dominio y la legitimación del poder logrando que sólo algunas sobrevivan. Eso quiere decir que ocurren conflictos graves cuando en la empresa familiar ya no sólo el fundador es la fuerza dominante, sino que también los hijos forman parte de ella y estos choques les impiden controlar la línea entre el éxito de la empresa y las relaciones familiares.

Dentro de la problemática que enfrentan las empresas familiares, la sucesión es la prueba máxima para ellas. Una vez que la empresa ha sido transformada de un negocio individual en una empresa familiar, su continuidad y supervivencia debe ser causa de preocupación para la familia. La sucesión es un proceso, no un evento, y como tal debe ser planeado y coordinado de manera adecuada. Si la empresa ha de sobrevivir, un nuevo líder eventualmente llegará y para ello se requiere de un proceso adecuado. Dicho proceso, a través del cual se selecciona, decide e instala al nuevo líder máximo de una organización, es conocido como sucesión. La sucesión no es algo que ocurre cuando un viejo líder se retira y le pasa la antorcha al nuevo, sino un proceso que debe ser desarrollado a través del tiempo y a través de una cuidadosa observación de sus etapas.

Planeada o imprevista, la sucesión en negocios familiares presenta retos importantes para empleados, miembros del equipo gerencial y familia. El dueño o dueños deben desarrollar y entrenar a posibles sucesores y establecer un proceso para seleccionar al líder más adecuado. Sin embargo, se ha observado con demasiada frecuencia la sorpresa y a veces también el desacuerdo para designar como «sucesor» a la hija en lugar de al hijo, a pesar de admitir que por perfil profesional, carácter, preparación y liderazgo la hija cuenta con clara mayoría. Los argumentos a favor del

hijo frente a la hija suelen ser de carácter más familiar y social que profesional y empresarial. Cabe hacer mención que las tendencias actuales expresan una nueva situación de la mujer como protagonista en puestos de liderazgo tanto en empresas familiares como en no familiares y en ambos casos con éxitos rotundos» (Olson & Sharon, 2003).

Las empresas familiares son el tipo predominante de empresa en todo el mundo. Están tan ligadas a la vida económica y social que casi no se repara en su presencia. Aun no se ha llegado a una clara definición; sin embargo, se pueden encontrar ciertos elementos comunes en las definiciones de los múltiples autores que han tratado este tema.

Para (Srebrow, 1997) es aquella estructura conformada por la superposición de tres sistemas el sistema familiar, el sistema de propiedad, y el sistema organizacional, a su vez, (Neubauer & Lank, 1999) diferencian a la empresa familiar simplemente como «aquella empresa, sea unipersonal o sociedad mercantil de cualquier tipo, en la que el control de los votos se encuentra en una familia determinada».

Una empresa familiar es una organización controlada y operada por los miembros de una familia. Desde una perspectiva diferente, sea espiritual, son empresas con almas, dado que el corazón de las familias está en ellas. Resulta un error definir las empresas familiares por su tamaño, así como creer que se trata de organizaciones pequeñas; aunque la mayoría de las micro y pequeñas empresas son familiares, también entre ellas se encuentran varias de las empresas más grandes de México y del mundo. Bimbo, al igual que Wal-Mart, Ford y Dupont, son ejemplos de grandes empresas familiares.

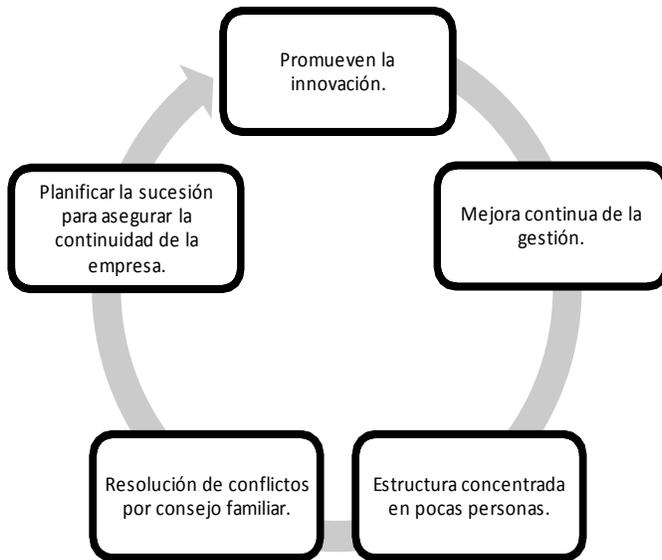
Muchos autores otorgan el crédito de estos éxitos a la fortaleza de los valores familiares y a su aplicación en la organización para formar conglomerados poderosos desde sus cimientos, claro está que existen razones más inmediatas como la financiación a través del trabajo de los hijos o de otro familiar. Otro elemento que reviste importancia es la motivación de los miembros del equipo, quienes llegan a sentir tanta pasión por la empresa que dan todo para que esta salga adelante. En lo referente a la sucesión, las estadísticas señalan la dificultad que tienen las empresas familiares para superar la transición generacional. Las razones que lo explican radican en la insuficiente profesionalización de la empresa y la pérdida de la competitividad y de la capacidad de innovación, así como en los conflictos de intereses que pueden surgir entre familiares, la

superposición entre la familia y la empresa, y las dificultades en desarrollar una visión compartida a largo plazo entre los miembros de la familia. De acuerdo a (Amat, 2004) las investigaciones realizadas durante las últimas décadas indican que en las empresas familiares que han asegurado su continuidad con éxito coinciden varias características (Figura 1).

El círculo empresa comprende el conjunto de individuos que laboran dentro de ella y que perciben un sueldo o beneficio económico directo.

El círculo propiedad determina quiénes son dueños de las acciones de la empresa, lo cual genera toda una serie de deberes y derechos sobre esta. A su vez pueden ser o no miembros de la familia y trabajar o no en la empresa.

**FIGURA 1. CARACTERÍSTICAS DE EMPRESAS FAMILIARES EXITOSAS.**



Fuente: Elaboración propia.

Para analizar los problemas que afectan la continuidad de la empresa familiar, se presenta un modelo de diagnóstico, el modelo de los cinco círculos.

**Modelo de los cinco círculos.**

El modelo de los cinco círculos es una ampliación del modelo de los tres círculos realizado por Amat. El objetivo de este modelo es facilitar la estructuración y comprensión de los posibles problemas que afectan, dentro de cada área, la continuidad de la empresa familiar. Al comparar los dos modelos, se observa que el modelo de los cinco círculos añade dos aspectos más. El primero es la gestión de la empresa y el segundo aspecto es la sucesión que afecta directamente a las otras cuatro áreas.

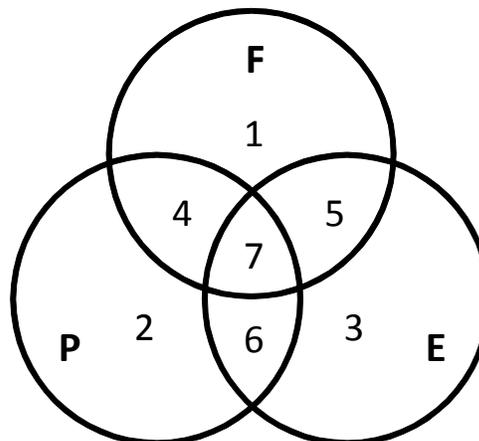
En primer lugar (Amat J., 2000) menciona en su modelo el área de la familia. Este es el elemento diferencial y el área más problemática de la empresa

**FIGURA 2. MODELO DE LOS TRES CIRCULOS.**

**El modelo de los tres círculos.**

El denominado modelo de los tres círculos, ideado por los norteamericanos John Davis y Renate Tagiuri, 1982 explica de forma gráfica las interrelaciones de carácter afectivo y material que derivan de los tres grupos de personas involucradas en la empresa familiar (familia, propiedad y empresa) y las dificultades de conjugar las mismas para evitar que afecten a la empresa familiar. (Sanchez & Sanchez, 2005).

El círculo familia, es aquel al cual pertenecen todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar.



**F:** Familia.  
**P:** Propietarios.  
**E:** Empresa.

Fuente: Elaboración propia.

familiar. Los factores relevantes del área de la familia son: los valores, actitudes, relaciones familiares y pautas de comunicación que se promueven dentro de cada familia empresarial, considerando especialmente el grado de compromiso de la familia con la continuidad de la empresa.

El área de la propiedad de la misma forma cuenta con factores relevantes, los cuales son: «estructura de poder accionarial de la empresa familiar, la actitud hacia la incorporación de accionistas y/o consejeros no familiares, el grado de armonía existente en las relaciones entre diferentes grupos accionariales». Respecto a la gestión del patrimonio se tienen que comprender los siguientes aspectos: «los jurídicos (civiles, mercantiles y fiscales) y financieros, y la eficacia de los órganos de gobierno de la propiedad (junta de accionistas y consejo de administración)». (Amat J., 2000).

En el área del negocio: existen dos factores relevantes: el tipo de estrategia por la que se ha optado y las características del proceso estratégico.

El área de la gestión está relacionada con los aspectos de «la organización de los recursos humanos,

tecnológicos y materiales, dentro de esta área existen factores relevantes tales como el grado de profesionalización, el grado de formalización del sistema de control y el grado de formalización de la política de recursos humanos. Por último, el área de sucesión que es el proceso que finaliza con la transmisión de poder de decisión y de la propiedad a la siguiente generación, es uno de los procesos más trascendentes y relevantes, que debe promover una empresa familiar para garantizar su continuidad.

El modelo considera dentro de la sucesión los siguientes factores críticos: «la actitud del líder para asumir su progresiva retirada, la relación entre éste y sus potenciales sucesores, la planificación y la gestión del proceso de traspaso de bastón de mando a la siguiente generación» (Amat J., 2000).

(Salazar, 2004) destaca que algunas ventajas de formar una empresa familiar es que las personas se identifican con el proyecto, y por lo tanto muestran un alto grado de interés y compromiso en que resulte un éxito. Por otro lado las desventajas, ya que estos aspectos tienen un lado negativo para el crecimiento de la empresa debido a que generalmente no tienen una administración clara, pues se mezcla lo personal con lo organizacional.

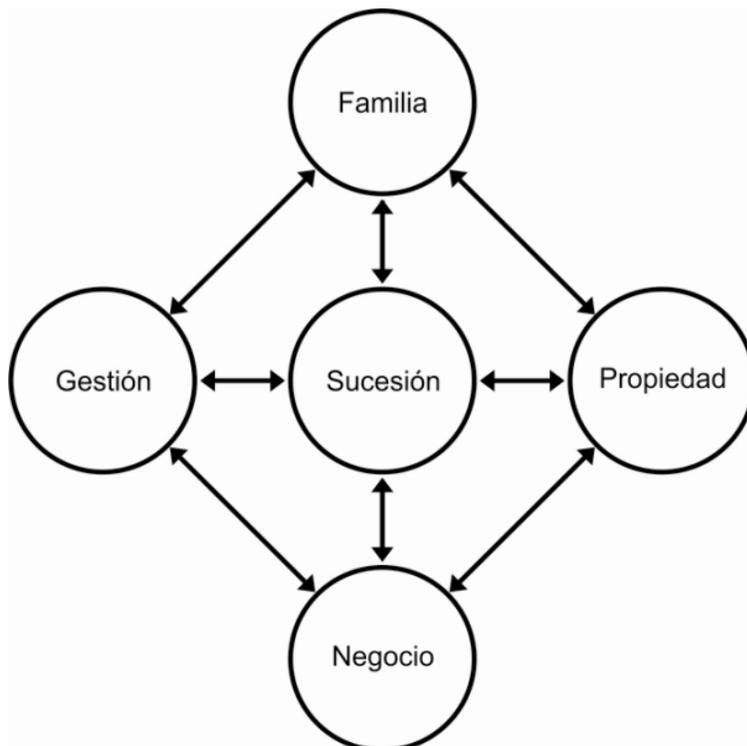
Los roces que generan pueden dañar los lazos familiares, y como su identificación con el proyecto es muy fuerte, suelen ser resistentes a los cambios y sobre todo al proceso de institucionalización.

**MATERIALES Y METODOS.**

**Diseño de la Investigación.**

La presente investigación es un estudio de caso de corte cualitativo, con un enfoque descriptivo ya que este se centra en recolectar datos que muestren un evento, una comunidad, un fenómeno, hecho, contexto o situación que ocurre» (Hernández, Fernández, & Baptista, 2007). La importancia del estudio radica en dar a conocer las características que concurren en el proceso sucesorio de una empresa familiar de autotransporte, destacando la diversidad de factores que pueden influir en la evolución del proceso de sucesión directiva en la empresa familiar; así como identificar los factores clave en la determinación del grado de éxito del proceso sucesorio y las interrelaciones entre ellos.

**FIGURA 3. MODELO DE LOS CINCO CIRCULOS.**



Fuente: Amat J. (2000:34)

TABLA I. VENTAJAS DE UNA EMPRESA FAMILIAR.

| Ventajas de una empresa familiar |                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Afecto</b>                    | Los miembros de un círculo familiar relativamente sano están unidos por lazos afectivos con la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios y bases de comunicación sólidas.       |
| <b>Comprensión</b>               | El hecho de convivir con una persona desde que se nace concede la ventaja de conocer y comprender su pensamiento y comportamiento.                                                        |
| <b>Autoridad</b>                 | Como una extensión de la autoridad familiar, en la empresa la autoridad (que suele ser la misma) se acepta y refuerza la estructura organizacional.                                       |
| <b>Conocimiento</b>              | Dentro del mismo ambiente de trabajo en familia, los hijos se han criado escuchando las estrategias del fundador, llegando a adquirir un conocimiento muy profundo acerca de la empresa.  |
| <b>Compromiso</b>                | Por lo general, todos los miembros de la Empresa Familiar manifiestan en la práctica su consagración al trabajo y una gran responsabilidad y solidaridad, dedicando más energía y tiempo. |
| <b>Flexibilidad</b>              | La informalidad de las relaciones familiares que no requieren reglas de comunicación ni trabas burocráticas se traslada a la empresa. Lo mismo aplica para el capital de la empresa.      |
| <b>Orgullo</b>                   | Se relaciona directamente con la confiabilidad de los clientes.                                                                                                                           |
| <b>Formación</b>                 | Aunque, tanto las grandes como las pequeñas compañías arriesgan capital en formación, sus empleados tienden a generar una lealtad a largo plazo.                                          |
| <b>Libertad</b>                  | Las empresas familiares, de carácter pequeño y privado, son más libres de seguir sus propias intuiciones.                                                                                 |
| <b>Confidencia</b>               | Las pequeñas empresas familiares mantienen desempeños y detalles relativamente ocultos.                                                                                                   |

TABLA II. DESVENTAJAS DE UNA EMPRESA FAMILIAR.

| Desventajas de una empresa familiar |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Organización y Capacitación</b>  | Existe una natural resistencia a confeccionar el organigrama de los cargos y funciones de la compañía, la informalidad en el ejercicio organizativo de las relaciones familiares se traslada a la empresa.                                                                                                                                            |
| <b>Delegación</b>                   | Tanto si se trata de la posesión de las acciones como el liderazgo gerencial, traspasar la batuta a la siguiente generación sigue siendo un problema común en la empresa familiar, obstaculizando en muchos casos el avance natural de la organización.                                                                                               |
| <b>Manejo de Conflictos</b>         | En muchos casos la traba de estos aspectos es consecuencia inmediata del punto anterior, sobre todo cuando la concentración de las decisiones ocurre en la figura del gerente autoritario.                                                                                                                                                            |
| <b>Comunicaciones</b>               | Entendida esta como la carencia de habilidades verbales, escritas e informáticas que obstaculizan el trabajo en equipo.                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Plan de Negocios</b>             | Muchos propietarios se resisten a estas planificaciones, acostumbrados a depender de su intuición y experiencia, aún siendo la planificación del negocio fundamental para la supervivencia.                                                                                                                                                           |
| <b>Políticas Empleo</b>             | Cuando no se han fijado políticas claras de ingreso a la compañía, los gerentes suelen enfrentarse al dilema de emplear a un pariente o asignarle un cargo a un profesional capacitado. Igual ocurre con la asignación de remuneraciones.                                                                                                             |
| <b>Plan de Sucesión</b>             | Como una extensión de la falta de organización y la carencia de un plan general de negocios, el plan de sucesión no existe siquiera como un hecho pensado en la mayoría de los casos. El plan, que es el más importante y característico de la familia dueña de una empresa, involucra y compromete a sus miembros aún incluso si no laboran en ella. |

### **Muestra.**

La unidad de estudio, es una empresa familiar de Autotransporte, Se eligió esta empresa específicamente debido a que cumple con los criterios establecidos por el estudio.

### **Técnica de Investigación.**

La técnica empleada fue la entrevista semiestructurada la cual «se basa una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información.» (Hernández, Fernández, & Baptista, 2007).

### **Instrumento.**

Para fines de este estudio se diseñó un cuestionario que abarcó los reactivos necesarios para la obtención de la información requerida para conocer el proceso de sucesión en la empresa familiar seleccionada. El contenido de éste se apegó a las áreas del modelo sustentado en el marco teórico. El cuestionario está integrado por 68 ítems y está dividido en cinco dimensiones: Historia de la empresa, la familia, la propiedad, problemática y la sucesión. Cada dimensión incluye preguntas específicas que engloban las características más importantes de cada rubro.

### **RESULTADOS.**

En el análisis de esta empresa no se encontró ninguna problemática en lo que respecta a la Sucesión, al contrario se observaron factores que han contribuido al sano desarrollo y a un proceso de transición consciente que se ha ido reflejando en el negocio familiar; sin embargo ¿De qué ha dependido este éxito? ¿Qué factores han promovido la empresa para su continuidad? A continuación se presentan las dimensiones basadas en el modelo de (Amat J. , 2000) y su análisis:

Historia de la Empresa, esta Sociedad Familiar fundada a principios de los años 70's, es líder en la prestación de servicios de transporte para «Pemex Exploración y Producción» (PEP). Actualmente se distingue por ser una empresa estable y exitosa.

«Inicia sus operaciones en el año de 1972 teniendo sus oficinas centrales en la Ciudad de México, D.F. debido a que las oportunidades de participar en el negocio de la transportación eran muy limitadas. En

1977 la empresa se ve en la necesidad de establecerse como sucursal en la Ciudad de Villahermosa, Tabasco; por una serie de contratos establecidos con la empresa Petróleos Mexicanos (PEMEX). En 1990 el dueño de la empresa integra a su esposa y a sus hijos dentro de la sociedad, constituyéndose de esta manera como el socio principal y presidente del Consejo de Administración».

En el Ámbito Familiar, la empresa ha mostrado un alto grado de armonía entre sus familiares, el cual se ve reflejado en sus relaciones de padre e hijo y viceversa, en donde existe un compromiso a largo plazo con la familia, esta empresa ha mostrado muy buena comunicación entre sus miembros desde la infancia debido a que el padre ha fomentado en sus hijos el contacto con la empresa familiar desde temprana edad, además de que ya se tiene considerado quién será el futuro sucesor de la empresa y los requisitos que debe cumplir: preparación, formación y experiencia; asimismo, el padre ha transmitido su conocimiento del negocio a sus hijos en vida y tanto sus hijos como él se han comprometido con la familia y la empresa.

«Las costumbres de mi familia, misma que he transmitido a mis hijos han sido determinantes en su desarrollo y eventual crecimiento, formando incluso una cultura hacia el interior de la familia. En este sentido y dado que la mayor parte de la familia laboran en la misma y los restantes tienen un grado de involucramiento en la misma se percibe como factor determinante en el desarrollo económico de la misma. Desde siempre se debe encausar a los hijos en el negocio, creo importante orientación en la niñez incluso, y su involucramiento en la etapa de la adolescencia, en lo que respecta al sucesor independientemente de su función como Director General de la empresa, su preparación académica a nivel ejecutivo es constante, lo que garantiza su liderazgo. Son varios los conocimientos que le he transmitido, primero el conocimiento de la empresa, la confianza en su desempeño, las aptitudes para desarrollar sus tareas, la experiencia, en las decisiones estratégicas que se toman».

Con respecto a la propiedad, en la empresa no existe conflicto por el liderazgo entre los accionistas, ya que es una empresa que se encuentra legalmente bien estructurada y por lo tanto, no hay dispersión accionaria, como resultado permite reducir rivalidades; asimismo,

cuenta con un consejo de administración. No obstante la empresa sí ha tenido problemas como: cambio de residencia, económicos y de competencia de mercado. «La empresa está constituida mediante una sociedad integrada por participación social de cada miembro de la familia. En este aspecto es importante señalar que se cuenta con un fideicomiso legalmente formalizado que señala puntualmente las condiciones hereditarias y del manejo de los activos (propiedades). Así como también un Consejo administrativo donde se toman las decisiones estratégicas de los planes y proyectos de la empresa. Uno de los hechos más trascendente de la empresa fue la decisión en un momento dado (1982) sobre el cambio de residencia, pues el negocio nos obligaba a realizarlo y la familia no aceptaba esta condición. Las crisis económicas (devaluaciones) generaron la inestabilidad económica, falta de liquidez y endeudamiento en moneda extranjera (dólar americano). En la actualidad se tiene una competencia de mercado desleal provocada por la creciente llegada de empresas foráneas».

En lo referente a la sucesión, la empresa se encuentra en un proceso de transición de primera a segunda generación, donde el fundador no se resiste a retirarse, sin embargo seguirá aportando su conocimiento por lo cual ha elegido al sucesor de manera pacífica, cabe señalar que a la hija no se le consideró como candidata en la sucesión. El hijo del fundador se encuentra adquiriendo experiencia en la gestión del negocio, además de que se tienen delimitados los cargos en la estructura organizacional de la empresa. Otro de los factores que ha facilitado el proceso de sucesión es la unión y armonía familiar, el padre ha delegado autoridad y autonomía a sus hijos y tanto el padre como el hijo se han involucrado conjuntamente en la adaptación y renovación estratégica y organizativa, coincidiendo con lo expresado por (Amat J., 2000) respecto a que el proceso de planificación de la sucesión conlleva de 7 a 10 años, la empresa cuenta con el tiempo necesario para que se dé exitosamente.

*«Este se fue dando de manera natural conforme al perfil de mis hijos y los puestos que ocupan en la organización. Congruente a las condiciones con que opera la empresa y para el caso, mi hija no labora en la empresa lo que limitaría tal designación. Las condiciones actuales están dadas para el retiro; sin embargo considero hacerlo paulatinamente, y después seguiré en participación en algunas tareas de*

*decisiones estratégicas y por la experiencia de más de 40 años en el ramo. Los cargos que se ostentan en la estructura organizacional están claramente delimitadas las funciones, el marco de autoridad y responsabilidad en la empresa de los miembros de la familia, lo más importante es el involucramiento en el desarrollo de la empresa, que tenga visión para llevar un crecimiento controlado y capacidad en la toma de decisiones estratégicas de la empresa».*

Se puede observar que las similitudes obtenidas en el análisis han permitido que se promueva exitosamente la sucesión de poder. Las cuatro áreas que giran alrededor de la sucesión (familia, propiedad, negocio y gestión) deben mantener siempre un sano y constante equilibrio.

### DISCUSIÓN.

Con base al modelo de los cinco círculos (Amat J., 2000), se puede inferir que en esta empresa familiar de autotransporte, la familia es uno de los factores determinantes en el desarrollo económico de la empresa, debido a que la mayor parte de ella laboran en la misma y los restantes tienen un grado de involucramiento en ella, así como el conocimiento de la empresa que tienen cada uno de los miembros de la familia, la confianza en su desempeño, las aptitudes para desarrollar sus tareas y la experiencia, al participar todos en las decisiones estratégicas que se toman. De igual manera, el área de la propiedad está constituida mediante una sociedad integrada por participación social de cada miembro de la familia y en este aspecto es importante señalar que se cuenta con un fideicomiso legalmente formalizado que señala puntualmente las condiciones hereditarias y el manejo de los activos (propiedades). Con respecto a la gestión del patrimonio la empresa tiene un Consejo de Administración en el cual se toman las decisiones estratégicas de los planes y proyectos de la empresa en forma conjunta, el cual está integrado por los miembros de la familia.

Otra de las ventajas que tiene la empresa: es que cuentan con una buena **estructura organizacional** la cual ha sido adecuada a las necesidades de la empresa y en la cual están definidas claramente las funciones, facultades y responsabilidades de cada miembro que es lo que asegura el logro de los objetivos estratégicos y la mejora en su posición competitiva.

Por último, el área de sucesión en la cual, ya se tiene definido quien será el sucesor, y que se considera como la persona idónea para el cargo, ya que cuenta con la preparación académica a nivel ejecutivo, y un liderazgo reconocido en la relación que establece con el personal de la empresa. De esta manera, como en la gran mayoría de las empresas familiares, la mujer ocupa un papel secundario, ya que la hija mujer no está contemplada en la sucesión.

Se considera que esto parte desde una equivocada visión de tradicionalismo protector, parece como si se quisiera proteger a las hijas de la «dureza» del ejercicio del liderazgo empresarial. Además de que esta cultura es más evidente en el tipo de sector de la empresa en este caso de Autotransporte. «La realidad, sin embargo, se ha encargado de desafiar esta idea con una nueva situación de la mujer como protagonista en puestos de liderazgo tanto en empresas familiares como en no familiares y en ambos casos con éxitos rotundos», (Olson & Sharon, 2003).

Dicho lo anterior, hay que animar a los empresarios familiares que tienen que decidir quién será su sucesor a que no tengan en cuenta si el candidato es hombre o mujer, sino quien tiene más cualidades para ejercer mejor el papel y la responsabilidad que se le exige. Por otro lado, no se puede negar que definitivamente esta empresa familiar de Autotransporte es una empresa sólida y exitosa, que de acuerdo con Amat cuenta con un buen manejo y equilibrio de todas las áreas y elementos de una empresa familiar. Cabe mencionar que no cuenta con un protocolo familiar ya que no se considera necesario; así como también contemplar la posibilidad de contratar o considerar a una persona que no sea miembro de la familia como accionista o sucesor, ¿Habrán gente capaz con estas características?

Sin duda debe haberlo, pero no se visualiza, ya que los miembros de la familia están preparados y además no está en los planes de la empresa. Es evidente que para asegurar la continuidad y éxito de una empresa familiar tiene que existir un equilibrio entre los 4 círculos, asimismo una planificación previa de la sucesión en donde se dé un buen manejo del traspaso del poder, control de la transición y cesión plena del control por parte del dueño que se retira, para el cual, una de las mejores soluciones es contar con un protocolo familiar

el cual debe contener: Un plan de incorporación de los miembros familiares a la empresa y un plan de carrera.

### CONCLUSIÓN.

En la empresa estudiada, se pudo observar que la sucesión se considera como un «proceso natural que se ha ido dando conforme al perfil de los miembros de la familia y de los puestos que ocupan en la organización, es decir de transmisión de padre a hijos sin que sea necesario, discriminar entre los hijos en cuanto a la transmisión de la propiedades. Aunque se tiene decidido quién será el sucesor, no existe un plan de sucesión por escrito, debido a que no se considera necesario por el marco legal de facultades de la organización que así lo establece, y cuenta con un fideicomiso en el cual está incluido el testamento.

En cuanto al sucesor se considera que fue designado por ser el más capacitado y porque cuenta con la preparación adecuada para ocupar el liderazgo formal y moral, además de que fue de acuerdo a las necesidades de la empresa y del mercado, a su vez, él acepta la responsabilidad por lealtad a la decisión del fundador, porque es lo que se espera de él, siendo el mayor de los varones, de acuerdo a los principios de la familia; sin embargo, es importante resaltar que se observa una tendencia a la inequidad de género ya que existe una hermana que aunque tiene participación en la sociedad, no está involucrada en el negocio y no tiene ningún puesto de mando; puede que reúna potencial y entusiasmo para desempeñar la sucesión, pero nunca han contado con ella y a lo mejor ella tampoco se ha atrevido a plantear su opción, pero a estas alturas ya es tarde, perdió un tiempo de formación y de adquisición de experiencia y la inminencia de la sucesión no hace viable su recuperación, por lo cual, se observa, que no está contemplada para suceder al fundador. Como resultado del análisis de esta investigación se puede concluir que la empresa familiar de Autotransporte es una empresa que trabaja de manera integral en donde se visualiza el éxito a partir de la sucesión, principalmente por la continuidad de la política de trabajo instituida por el fundador de la empresa.

## REFERENCIAS

Amat, J. (2000). *Modelo de los cinco círculos. La continuidad de la empresa familiar*. Barcelona, España: Gestión.

Amat, J. M. (2004). *Asegurar la continuidad de empresa familiar a lo largo de varias generaciones*. Recuperado de <http://www.joanmamat.com/libros/La-continuidad-de-la-empresa-familiar.html>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2007). *La investigación cualitativa. Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

IPADE (2000). *Instituto panamericano de alta dirección de empresa*. Recuperado de <http://www.ipade.mx/editorial/Pages/kriptonita-de-empresas-familiares-sucesiones-y-tercera-generacion-ipade-business-school.aspx>

Neubauer, F. y Lank, A. (1999). *La empresa familiar. Como dirigirla para que perdure*. Bilbao: Deusto.

Olson, P. y Danes, S. (2003). *Women's role involment in family businesses, business tensions, and business success*. 16,1-3.

Salazar, G. (2004). *¿Es posible dirigir la empresa familiar?* Recuperado de <http://www.mailxmail.com/curso-como-gestionar-empresas-familiares/ventajas-fortalezas-empresa-familiar>.

Sánchez, A., y Sánchez, A. (2005). *La empresa familiar: manual para su correcta organización y su continuidad*. España: Deusto.

Srebrow, C. (1997). *Desafíos de la empresa familiar*. Recuperado de <http://wwwproducción.comar/96Nov07.htm>



**Universidad Juárez Autónoma de Tabasco**  
División Académica de Ciencias Económico Administrativas

## DIPLOMADOS

### Desarrollo del factor humano en la administración

### Mercadotecnia de servicios

### Contribuciones fiscales

### Desarrollo de habilidades administrativas

Con el objetivo de contribuir a la actualización profesional, la División Académica de Ciencias Económico Administrativas, ha desarrollado programas de diplomados y cursos de alta calidad, que promuevan la capacitación continua dentro de las instituciones públicas y privadas.

### Informes:

Edificio de Educación Continua y a Distancia.  
Av. Universidad Zona de la Cultura,  
Villahermosa, Tabasco.

**M.A. William Baldemar López Rodríguez**

Tels: 3 -58-15-00 Ext. 6219  
E-mail: [educacioncontinua.dacea@ujat.mx](mailto:educacioncontinua.dacea@ujat.mx)

**Una programación diferente**

Noti Ujat  
Desde la Música  
Target  
Solo 10  
Agroujat  
Transporte Público  
Relax  
El Cuentero  
Entre Niños Ujat  
Territorio Juchimán  
En Concierto Ujat

**107.3 FM**



**Radio UJAT**

**XHUJAT  
Voz Universitaria**

**314 11 41**

**www.radio.ujat.mx**

**radio ujat**

**@RADIO\_UJAT**

**radioujatenvivo@hotmail.com  
radio@ujat.mx**

**Música • Noticias • Deportes • Cultura • Ciencia • Tecnología**

**“ POR LA UNIVERSIDAD DE CALIDAD ”**

## **HITOS DE CIENCIAS ECONOMICO ADMINISTRATIVAS**



**[www.ujat.mx/publicacions/hitos](http://www.ujat.mx/publicacions/hitos)**

Revista que publica cuatrimestralmente la DACEA-UJAT, se encuentra dentro del LATINDEX (Catálogo de Revistas Latinoamericanas) desde el mes de diciembre del año 2000, e indizada en CLASE (base de datos bibliográfica en Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Nacional Autónoma de México) a partir del 23 de enero del 2001.

**<http://www.dgbiblio.unam.mx>**

Actualmente, nuestra publicación periódica está totalmente digitalizada y la puedes encontrar en la página WEB de la UJAT y es posible acceder a ella a través de: