

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan y analizan los resultados de los cuestionarios aplicados en las entrevistas profundas hechas tanto a los fundadores como a sus respectivos sucesores de las dos empresas familiares elegidas.

El cuestionario se diseñó en base al modelo de los cinco círculos de Amat (2000). Separando la empresa en las cinco áreas (familia, propiedad, negocio, gestión y sucesión) se pudieron formular las preguntas que nos propiciaron la información esperada de nuestra unidad análisis, la sucesión, y de esta forma poder llegar a los resultados que se presentarán en este capítulo.

Las dos empresas familiares analizadas se encuentran en la etapa de transición de poder de primera a segunda generación.



4.1 HILOS POLICOLOR S.A. DE C.V.

Hilos Policolor, fundada a principios de los años 60's, es una compañía que fabrica y distribuye hilos de costura. Esta empresa comenzó como una pequeña tintorería y con el transcurrir del tiempo se ha convertido en la segunda fábrica más grande de hilos de costura en México.

Hoy en día producen un promedio de 220,000 libras al mes. Su presencia en el mercado por más de 30 años les ha brindado la experiencia para producir un producto de excelente calidad.

4.1.1 Introducción a la realidad de la empresa

Miguel Abiti Abraham, mexicano de ascendencia libanesa funda a sus veinticuatro años Hilos Policolor S.A. de C.V. en 1967. El capital para formar la empresa provino de un negocio de ropa que él tenía. En un inició compraba, hilaba y comercializaba el hilo y de esta manera poco a poco llegó a integrar todo el proceso.

Actualmente tiene tres hijos, dos hombres: Miguel y Fernando, y una mujer: María Eugenia. A los dos varones les fomentó el contacto con la empresa familiar a los ocho y nueve años de edad llevándolos a empacar y a practicar en alguna máquina. En la etapa de la preparatoria iban en las tardes y en los veranos a observar y escuchar de qué manera llevaba su padre a cabo las negociaciones, sin embargo no tenían un puesto específico. Después, de manera más formal ingresaron a la empresa al terminar sus estudios universitarios.

Miguel Abiti, el fundador, considera que el trabajo en equipo en cuanto a familia ha sido muy bueno, comenta que se comparte experiencia con brío de juventud. Él le ha inculcado a sus hijos valores como la educación, la honradez y el trabajo. Siempre ha respetado su forma de ser y está conciente de que cada uno de ellos muestra un interés particular hacia la empresa.

Un problema referente a la relación empresa-familia es el solapamiento que puede existir entre ambas áreas. El fundador explica que este problema se ha dado un poco con su hijo Miguel sin embargo, lo contrario pasó con Fernando ya que él se exige a sí mismo. Por el momento no existe un consejo familiar para regular la interacción entre ambas fuerzas, el propio cuerpo directivo son el fundador y sus dos hijos.

4.1.2 Organización de la propiedad

Hoy en día Miguel Abiti Abraham es el único accionista de Hilos Policolor. En un principio, el padre del fundador participaba con 70% del poder accionarial, veinticuatro años después, este porcentaje le fue cedido al fundador volviéndolo el único con poder accionarial.

La actitud del fundador hacia la incorporación de nuevos accionistas es negativa. Él no considera que esta decisión afecte al desarrollo futuro de la empresa y opina que el negocio textil debe ser familiar debido a que la naturaleza del mismo tanto a nivel nacional como internacional está muy endeble, no aguanta organización. Toda empresa textil que se ha tratado de organizar ha fracasado.

La empresa no cuenta con órganos de gobierno que regulen las actividades de la propiedad como lo son el consejo de administración y la junta de accionistas debido a que el poder se concentra en una sola persona, moralmente, sus hijos comparten el negocio con él.

4.1.3 Tipo de negocio

Hilos Policolor es considerada como una empresa líder en la manufactura de hilo de costura. Utilizan siempre una estrategia proactiva la cual se ve reflejada en su constante modernización. En cuanto a sus productos, normalmente son adaptados de acuerdo a las circunstancias del mercado, sin embargo consideran a la innovación como una posibilidad si hubiera una brecha en el mismo.

Siempre han conocido en un 100% a sus clientes. En un principio los captaban y después llegaban solos mediante la publicidad de boca en boca por lo tanto no han tenido la necesidad de realizar estudios de mercado. Fernando Abiti comenta que es un mercado muy competido, por un aumento en precios de diez centavos el cliente se va, debido a esto están siempre en contacto con sus necesidades.

La empresa siempre ha implementado tecnología en sus procesos. De hecho, se ha visto un gran avance desde que Fernando, el hijo menor entró formalmente al negocio familiar. De 60 colores, ahora tienen 180; de fibra nacional, ahora tienen fibra americana y estos son sólo unos de los ejemplos que demuestran su desarrollo. Sin embargo, todo se ha realizado gracias al equipo que han formado, Fernando siempre ha motivado y ha sido precursor al cambio.

Al igual que la tecnología en procesos, la empresa también ha implementado continuamente tecnología de información. Consideran que es más seguido debido a los cambios constantes que surgen día a día. Actualmente cuentan con una red que soporta todas sus actividades internas. Dentro de esta red, tienen ligas que se conectan a cada etapa del proceso permitiendo estar actualizado con el recorrido del producto, desde su elaboración hasta su venta. Fernando señala que todo lo que su padre tiene en la mente en cuanto a la manera de llevar el negocio él lo ha estado llevando a sistemas.

Financieramente hablando, Hilos Policolor destina mínimo el 50% de la utilidad anual hacia los recursos humanos, tecnológicos y materiales en un 10, 60 y 30% respectivamente.

Su estrategia de mercadotecnia es vender un buen producto a muy buen precio, dar crédito y ofrecer un servicio excelente con una respuesta de entrega confiable. Esta estrategia la implementan de acuerdo a las necesidades del mercado adaptándose a la situación que prevalezca en el mismo.

4.1.4 Gestión

En un principio Hilos Policolor no contaba con una organización formal, el fundador y sus dos hermanas eran las únicas personas que sabían lo que pasaba y todas las demás únicamente cumplían órdenes. Fue hasta la entrada de Fernando que se pudo estructurar

la empresa y ahora empieza a haber un poco más de orden (ver Anexo III). En total cuentan con 120 obreros en nómina.

En el área administrativa, las decisiones están centralizadas en el cuerpo directivo, o las toma el padre o sus hijos. En el área de operación las decisiones están descentralizadas, sin embargo, son decisiones simples que se dan día a día.

Tanto los familiares que trabajan en la empresa como el equipo directivo tienen grado de formación universitario. Otros empleados administrativos cuentan con formación técnica y los obreros con formación secundaria. No se cuenta todavía con el área de recursos humanos sin embargo el año pasado se estableció un reglamento en el cual se implantan políticas de faltas, lista de retardos, etc. Esto lo realizaron con ayuda de un consultor independiente a la empresa.

4.1.5 Sucesión a segunda generación

Hilos Policolor se encuentra en la transición de poder de primera a segunda generación. El fundador piensa ceder el negocio a sus hijos y no se aferra a ello por el contrario, el traspaso del bastón de mando se ha estado planificando desde hace cuatro años y continuará por tres años más. Esto se ve reflejado cuando los clientes cada vez mas preguntan o consultan a Fernando cuestiones relacionadas con el negocio, o cuando el fundador no se encuentra, Fernando queda a la cabeza del negocio familiar.

En estos momentos no tienen nada escrito, todo se ha hablado entre el fundador y sus hijos que serán los sucesores quedando cada uno de ellos en una actividad distinta dentro del mismo giro textil. Por lo tanto, lo que empezó el padre, Hilos Policolor, será sucedido por Fernando y debido a los intereses distintos de su otro hijo Miguel, el

fundador aportó capital para que él formara su propia empresa, de esta forma, el proceso de sucesión se dará del fundador a un solo sucesor, Fernando, al cual le interesó realmente lo que su padre comenzó y al mismo tiempo está dispuesto a enfrentar este complejo proceso.

Debido a la formación académica de Fernando en una Universidad dedicada a la administración de empresas familiares, existe un conocimiento previo de lo que implica la sucesión. Esto ha ayudado tanto a la empresa como a la familia pues aunque no se cuenta con el protocolo familiar escrito, Fernando ha aprendido a ser constante y paciente con el trabajo diario y con la relación con su padre, el cual, como se había mencionado anteriormente tenía todo el conocimiento y experiencia del negocio en su mente. Durante estos cuatro años del proceso sucesorio, Fernando ha llevado todos estos conocimientos a sistemas organizacionales más completos. Es importante mencionar el gran interés que ha mostrado con su trabajo por mantener viva la empresa familiar que con tanto orgullo y dedicación creó su padre.



4.2 SOLER Y PALAU S.A. DE C.V.

Empresa filial dedicada a la producción y fabricación de ventiladores y extractores helicoidales para muro y tejado, tubulares portátiles, centrífugos de baja y media presión y aparatos helicentrífugos. Nace en 1981 en Puebla, México. Esta empresa cuenta con un área de cerca de 20,600 metros de los cuales 11,300 están construidos.

4.2.1 Introducción a la realidad de la empresa

Eduardo Soler, Jose Palau y Jose Miguel Cuatrecasas de nacionalidad española, fundan a partes iguales la empresa familiar Soler y Palau S.A. de C.V. México como parte de su expansión hacia mercados internacionales. Jose Miguel Cuatrecasas comienza el negocio a sus 33 años de edad, es primo hermano del señor Jose Palau.

Esta empresa filial de origen español está dirigida en México por el señor Cuatrecasas y sus dos hijos Miriam y Mikel.

Desde pequeños el fundador fomentó en sus hijos el contacto con la empresa familiar cuando realizaba sus viajes comerciales. Después en la preparatoria iban en la tarde como practicantes en áreas como compras, cobranza, almacén, etc., al igual que en los veranos para realizar encuestas. Mikel entró formalmente a la empresa hace seis años y Miriam al término de sus estudios universitarios en el 2002.

Algunos de los valores que el fundador inculcó en sus hijos son: honestidad y trabajo arduo y constante.

Mikel considera que el trabajo en equipo entre su padre, su hermana y él ha sido muy bueno. Explica que tienen una política interna no escrita en la cual los problemas internos de la empresa se quedan en la empresa y los problemas de la familia en familia. Él dice que su padre ha sabido y les ha enseñado siempre a diferenciar entre esas dos áreas por lo tanto nunca ha habido solapamiento entre los asuntos empresariales y familiares, al contrario, el fundador les dice que por ser sus hijos tienen más responsabilidad que cualquier otra persona. Hoy en día no cuentan con un consejo familiar para regular estas dos fuerzas, sin embargo, existe muy buena comunicación entre ellos y las decisiones siempre son tomadas consultando a un grupo de trabajo.

4.2.2 Organización de la propiedad

La estructura del poder de los accionistas era en partes iguales, 33%. Como se mencionó anteriormente los miembros eran: Eduardo Soler, Jose Palau y Jose Miguel Cuatrecasas. Sin embargo, el señor Soler falleció y sus acciones se vendieron a los otros dos accionistas, por tanto ahora tienen ambos el 50% del poder. Cabe mencionar que a partir de la inversión que se hizo para el arranque de la empresa, ésta ha sido siempre autofinanciable. Todos los recursos que requieren para el crecimiento y expansión salen de la misma empresa.

Ante la incorporación de nuevos accionistas ajenos a la familia toman una actitud negativa, sin embargo, es posible ingresar a la empresa como director o gerente no familiar.

El representante legal de Soler y Palau en México es el señor Cuatrecasas, él tiene el poder absoluto de la compañía y se reporta una vez al mes mediante estados financieros al corporativo en España.

En cuanto a los órganos de gobierno que regulan las actividades de la propiedad: Consejo de Administración y Junta de Accionistas, el primero está formado por la gerencia administrativa, gerencia productiva, gerencia comercial y dirección general. La Junta de Accionistas la realizan cada año en España y siempre ha existido armonía entre sus miembros.

4.2.3 Tipo de negocio

Soler y Palau es una empresa totalmente líder. En el mercado mexicano abarcan casi el 40% del mercado. La estrategia que utilizan es activa ya que anualmente sacan aproximadamente ocho productos nuevos. Cuentan con maquinaria de punta que sus competidores no tienen, esto les da una ventaja competitiva significativa.

Innovan y adaptan constantemente sus productos. Aquellos productos que ya están desarrollados los van modificando y perfeccionando conforme lo pide el mercado,

es por esta razón que poseen un laboratorio de aerotécnica en donde hacen pruebas, corrigen y mejoran sus productos.

Conocen muy bien a sus clientes. La empresa vende a través de distribuidores, no al público en general y esto les ha brindado un valor agregado importante. Además, cada año suelen realizar un estudio de mercado en donde preguntan a sus clientes sobre el servicio que se les está brindando y saber cuáles son las deficiencias con las que cuenta la empresa si es que las hay y mejorar día con día. De hecho al inicio de la empresa los clientes eran más amigos que clientes, ahora que el mercado ha crecido tienen promotores, asesores y dentro de la empresa está el gerente comercial que pretende estar siempre en contacto con ellos.

Soler y Palau implementa cada año tecnología para sus procesos productivos. Invierten cierta cantidad de dinero dependiendo del proyecto. Este año compraron terrenos adyacentes para expandir la fábrica y todo sale de las utilidades, no de préstamos. De la misma forma implementan tecnología de información. Cuentan con un sistema de red y tienen antenas que están conectadas directamente a Internet. Siempre han estado a la vanguardia, esto se manifiesta en su sala de juntas la cual tiene capacidad de videoconferencias.

Anualmente destinan un porcentaje de su utilidad anual a recursos humanos, tecnológicos y materiales. Mikel explica que en el área de recursos humanos intentan no aumentar la plantilla por tanto es a donde mandan menos presupuesto. En cuanto al crecimiento tecnológico invierten un 20% y en recursos materiales tienen una cuarta parte de su facturación en bodega siendo considerados como inventarios productivos.

Las principales estrategias de mercadotecnia de la empresa son: lanzamientos de ocho modelos anuales como se mencionó anteriormente y cuentan además con 400 equipos en el mercado. Están en constante mejora en cuanto a costos para poder establecer un precio competitivo en el mercado internacional. Su distribución es México

y Latino América buscando ahora mercado en Estados Unidos. Intentan tener informados a sus distribuidores acerca de las innovaciones. La marca está muy bien posicionada en el mercado, siempre se han distinguido por atender bien al cliente. Mucha de su publicidad la hacen a través de revistas especializadas.

Soler y Palau posee alianzas estratégicas con varios de sus proveedores. También con algunas empresas en México que maquilan partes de sus productos. Como alianza con los distribuidores se podría decir que es la fidelidad hacia ellos pues saben que no van a venderle al público en general por más atractiva que sea la propuesta.

4.2.4 Gestión

La empresa está organizada formalmente. Su organigrama (ver Anexo IV), está constituido por un director general: Jose Miguel Cuatrecasas, y cuatro gerencias: administrativa, comercial, técnica y de planta de las cuales se desprenden distintos puestos que en conjunto forman un equipo de 130 personas.

El grado de formación académica para gente de confianza debe ser Licenciatura, cuando su labor consiste en procesos específicos que no necesitan la toma de decisiones se les pide una certificación técnica del CONALEP.

Las decisiones administrativas son tomadas por la gerencia administrativa, las operativas por la gerencia de producción y Mikel toma las decisiones comerciales. Todos reportan estas decisiones a la dirección general que está a cargo del fundador. La empresa siempre ha permitido que subalternos tomen decisiones en cuanto operaciones diarias, sin embargo las decisiones finales se analizan en conjunto para evitar suposiciones.

Soler y Palau es una empresa paternalista. Cuida y aprecia a la gente que trabaja en la empresa y por la empresa. En cada área existe un jefe con su propia personalidad en

la cual impone en cierta forma su estilo de liderazgo, sin embargo, nunca se pierde el toque paternalista.

Cuentan con área de Recursos Humanos, fue creada por Miriam en el 2002. Como empresa tienen políticas de recursos humanos interesantes: proporcionan prestaciones, otorgan premios y pagan salarios arriba de lo normal. Sin embargo para llegar a ello el personal debe cumplir con las reglas internas de trabajo como lo son la asistencia, la imagen, la vestimenta que suelen ser estrictas.

Esta empresa determina sus metas partiendo de un presupuesto comercial, después teniendo las herramientas para llegar a ese presupuesto van planteando metas específicas para cada área y según las necesidades de estas metas se destina el esfuerzo y el presupuesto correspondiente. A partir de esto tienen lineamientos de medición: reportes diarios de ventas, reportes por cliente, análisis de mercado y productos, análisis del comportamiento del área de recursos humanos; manteniendo siempre una supervisión estricta y frecuente de todas las actividades que se van realizando en la fábrica.

4.2.5 Sucesión a segunda generación

Soler y Palau se encuentra ahora en la transición de poder hacia la segunda generación pues el fundador sigue trabajando ahí hasta que se jubile. Cabe mencionar que serán la última generación en entrar a la empresa familiar debido a que existe un protocolo entendido y aceptado por las tres partes.

La actitud del fundador hacia la sucesión es positiva ya que los sucesores han mostrado un gran interés por la empresa con su trabajo diario. Sin embargo, a corto plazo no tiene contemplado su retiro, después seguirá como accionista y miembro del consejo sin poder a delegar en ninguna actividad. Como hermanos Miriam y Mikel consideran que es valiosa la presencia de su padre en el consejo pues la experiencia que él ha adquirido a través de los años ayudará a guiar sus decisiones.

La sucesión se dará aproximadamente en diez años, los candidatos son sus hijos Miriam y Mikel en partes iguales. Se ha hablado del tema libremente y ellos tienen la libertad de decidir si se quedan en la empresa o no. Para llegar a ello, los sucesores deben cumplir con determinada preparación, formación y experiencia que adquirirán con el paso de los años. Además deben demostrar en todo momento su interés por mantener viva la empresa, tienen claro que no se va a poner en riesgo por un capricho.

Soler y Palau cuenta con un protocolo familiar escrito en el corporativo español debido a que son seis hermanos los que dirigen la empresa. Aquí en México como sólo son tres los familiares que trabajan en la empresa tienen un protocolo entendido y aceptado sin embargo, el día de mañana lo escribirán y contratarán un directivo ajeno a la empresa para no perder la continuidad, los sucesores quedarán como accionistas y participarán en el consejo de administración. La planeación de la sucesión se hace para evitar problemas, Mikel opina que no saben cómo serán sus hijos en un futuro ni sabrán qué intereses tendrán hacia la empresa familiar, por tanto, no se arriesgará lo que se ha creado con tanto esfuerzo.

4.3 Análisis de los casos

Para poder analizar profundamente las semejanzas encontradas en ambas empresas familiares, los resultados fueron organizados en una tabla comparativa para poder resumir sin perder las ideas más importantes (ver Anexo V).

En ambas empresas se observaron factores similares que han contribuido al sano desarrollo y a un proceso de transición conciente que se ha ido reflejando en el negocio familiar; sin embargo, ¿de qué ha dependido este éxito?, ¿qué factores ha promovido la empresa para su continuidad? A continuación se presentan las variables encontradas en el análisis de estas dos empresas familiares:

4.3.1 Ámbito familiar

- Ambas empresas han mostrado un alto grado de armonía entre sus familiares. Esto se ve reflejado en:
 - Relaciones personales muy estrechas de padre a hijo y viceversa.
 - Un compromiso a largo plazo con la familia.
 - Un sentimiento de orgullo y de pertenencia a la familia y de orgullo hacia el negocio familiar.
- Ambas empresas mostraron muy buena comunicación entre sus miembros desde la infancia.
- Ambos padres facilitaron la formación a sus hijos, de hecho la consideran indispensable.
- Ambos padres respetaron la decisión de sus hijos para incorporarse en el negocio familiar, a nadie se le forzó.
- Ambos padres fomentaron en sus hijos el contacto con la empresa familiar a temprana edad.
- Ambos padres ya consideraron quienes serán los futuros sucesores de la empresa familiar, y que ellos deben cumplir con ciertos requisitos como: preparación, formación y experiencia.
- Ambos padres han transmitido sus conocimientos sobre el negocio a sus hijos en vida.
- Tanto los padres como los hijos de las empresas familiares se han comprometido con la familia y con la empresa.

4.3.2 Propiedad de la empresa familiar

- En ambas empresas no existe conflicto por el liderazgo entre los accionistas ya que en Hilos Policolor el único accionista es el Sr. Abiti y en Soler y Palau la

propiedad está dividida en partes iguales entre el Sr. Cuatrecasas y el Sr. Palau por tanto no hay dispersión accionarial.

- Ambas empresas tienen una actitud negativa hacia la incorporación de nuevos accionistas a la empresa familiar.
- Como resultado, en ambas empresas pocas personas son propietarias lo cual permite reducir rivalidades.
- Ambas empresas legalmente están bien estructuradas.

4.3.3 Negocio

- Ambas empresas son líderes en su sector.
- Ambas empresas utilizan estrategias proactivas, reflejadas en su constante modernización y en la elaboración de nuevos productos que se adaptan al mercado.
- Ambas empresas replantean constantemente sus estrategias en cuanto a producto, mercado y tecnología adaptándose al entorno que las rodea.
- Ambas implementan constantemente tecnología de información (redes, conexiones de Internet).
- Ambas destinan anualmente recursos económicos hacia el área de recursos humanos, recursos tecnológicos y recursos materiales.
- Ambas son autofinanciables.
- Ambas empresas conocen notablemente a sus clientes.
- Ambas empresas poseen alianzas estratégicas con sus respectivos distribuidores.

4.3.4 Gestión

- En ambas empresas los criterios familiares no han dominado excesivamente los criterios empresariales.

- En ambas empresas con la entrada de los sucesores, se creó el organigrama (ver Anexos III y IV) y se ha ido modificando, de esta manera el poder se ha ido delegando.
- Ambos padres han transmitido a sus hijos la manera en la que ellos han llevado el negocio por tantos años.
- Tanto el fundador como los sucesores de ambas empresas familiares han participado conjuntamente en la formalización de nuevos procesos estratégicos.
- Muchos procesos se han profesionalizado.
- Tanto el fundador como los sucesores de ambas empresas familiares tienen un grado de formación académico.
- Ambas empresas han aceptado el cambio que han aportado los sucesores debido a su juventud, y esto les ha brindado una mejora permanente.

4.3.5 Sucesión

- Ambas empresas se encuentran en el proceso de sucesión de primera a segunda generación.
- Ambos fundadores no se resisten a retirarse, sin embargo seguirán aportando su conocimiento.
- Ambos padres han elegido ya a sus futuros sucesores pacíficamente.
- Los sucesores de ambas empresas han cumplido con las condiciones que sus padres les han puesto para la toma de poder de la empresa familiar.
- Los hijos de los fundadores en ambas empresas están adquiriendo experiencia en la gestión del negocio.
- Los fundadores han hablado abiertamente del tema de la sucesión con sus futuros sucesores.
- Según Amat (2002), el proceso de planificación conlleva de 7 a 10 años. Ambas empresas cuentan con el tiempo necesario para que el proceso se de exitosamente.

- En ambas empresas existe un gran compromiso por mantener viva la empresa familiar a través de las generaciones.
- Ambos padres de ambas empresas familiares han planeado la manera en la que se transmitirá el patrimonio familiar sin que este cause conflicto entre los miembros de la familia:
 - Hilos Policolor respetó los intereses de cada hijo, cada hermano queda responsable de una empresa diferente una de otra.
 - Soler y Palau, los dos hermanos han acordado en dividir el poder en partes iguales para evitar rivalidades.
- La unión y la armonía que existe entre los familiares dentro de ambas empresas familiares han facilitado el proceso de sucesión.
- El que ambas empresas sean rentables facilita el proceso del traspaso de poder.
- En ambas empresas existe una constante comunicación que implica una mutua confianza entre el líder y sus sucesores.
- En ambas empresas los hijos han desarrollado habilidades y actitudes positivas como la paciencia y la cooperación hacia su padre.
- En ambas empresas los padres han sido tolerantes a los errores de sus hijos y han perdido la resistencia a controlar todas las actividades.
- Ambos padres han tenido buena disposición hacia sus hijos hacia una forma diferente y nueva de hacer las cosas dentro del negocio familiar.
- Los padres en ambos casos han delegado autoridad y autonomía a sus hijos, al mismo tiempo los dos fundadores no interfieren en la vida personal de sus hijos.
- Los fundadores en ambos casos han legitimado a los predecesores ante la organización y todo lo que ésta involucra.
- Tanto los padres como los hijos en ambas empresas se han involucrado conjuntamente en la adaptación y renovación estratégica y organizativa.

Se puede observar que las similitudes obtenidas del análisis de ambos casos 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 siempre mantener un sano y constante equilibrio. Estas dos empresas muestran estos atributos contundentemente.

Así como se han mencionado las similitudes encontradas en ambas empresas, cabe mencionar las diferencias entre ellas: el tipo de sector, los años que llevan en el mercado, la nacionalidad de los fundadores, el capital con el que empezaron la empresa, el solapamiento empresa-familia, el poder accionarial, la junta de accionistas y el consejo de administración, la elaboración de estudios de mercado, el porcentaje destinado a recursos humanos, tecnológicos y materiales, el área de recursos humanos, y el tiempo en el que se llevará a cabo la sucesión de poder.

Es importante considerar que las diferencias encontradas en ambas empresas no afectarán al proceso de sucesión de poder, por lo tanto no se consideran relevantes para el estudio.