

El control en las empresas de familia: caso Sincromotors S.A.

Laura Carolina Barreto Cepeda

Directores:

María Andrea Trujillo Dávila

Alexander Guzmán Vásquez

Colegio de Estudios Superiores de Administración-CESA

Maestría en Finanzas Corporativas

Octubre 2021

Bogotá

El control en las empresas de familia: caso Sincromotors S.A.

Laura Carolina Barreto Cepeda

Directores:

María Andrea Trujillo Dávila

Alexander Guzmán Vásquez

Colegio de Estudios Superiores de Administración-CESA

Maestría en Finanzas Corporativas

Octubre 2021

Bogotá

Contenido

Hipótesis	6
Objetivos	6
General	6
Específicos	7
1. Marco Teórico	7
2. Estado del arte	13
3. Metodología	21
Muestra	21
Entrevistas	23
4. Resultados presentados alrededor de las categorías de análisis	25
Gobierno corporativo y gobierno familiar	25
Toma de decisiones	26
Involucramiento familiar	26
Sucesión del liderazgo	27
Sucesión del liderazgo familiar o externa	29
Protocolo familiar	30
Conclusiones	30
Referencias	33
Anexos	37

Introducción

Las empresas familiares han jugado un papel muy importante en el desarrollo de la economía mundial, pues generan empleo y aportan al crecimiento, según el listado publicado por Forbes (Forbes México, 2015) en el que nombran las 25 empresas más grandes del mundo como Walmart, Volkswagen, Ford, BMW y Peugeot, entre otras. Estas empresas han logrado convertirse en marcas representativas a nivel mundial y han sobrevivido varias décadas desde su creación. Son claros ejemplos de cómo una empresa familiar puede llegar a convertirse en un referente global.

De acuerdo con el *VI Barómetro Empresa Familiar* (KPMG, 2017), los factores de éxito de las empresas familiares españolas están relacionados con buenas estructuras de gobierno corporativo, mantener el control del negocio dentro de la familia, la buena comunicación entre generaciones, equilibrar las preocupaciones familiares con los intereses del negocio y fomentar el carácter emprendedor tanto de la familia como del negocio. Por ejemplo, al analizar casos de éxito para el contexto colombiano, como el de Corona -empresa familiar con una trayectoria de más de 130 años en el mercado con varias líneas de negocio y actualmente es dirigida por la quinta generación-, se puede evidenciar que la compañía ha tomado las decisiones correctas y ha implementado buenas prácticas de gobierno corporativo. Una de estas fue otorgar los cargos directivos o funciones administrativas a profesionales externos calificados (Guzmán et al., 2019, p. 69).

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2009), en su publicación sobre buenas prácticas de gobierno corporativo, afirma que la propiedad familiar puede verse como una oportunidad o como una amenaza. Así mismo, implementar buenas

prácticas de Gobierno Corporativo se considera como el mayor desafío en las empresas familiares. Generalmente estas empresas son administradas por la primera generación y en algunos casos por la segunda; sin embargo, tienen el gran reto de atraer buenos especialistas para que asuman los puestos gerenciales, y a su vez se pueden enfrentar también a tener dificultades para tenerlos dentro de la compañía. Esta relación entre familia y gerentes debe tener mecanismos para que funcionen correctamente y lleven a la empresa al éxito.

En Colombia, el 86.5% de las empresas son familiares y solo el 13% sobrevive a la tercera generación; la tasa de fracaso es del 87% (Consejo Empresas Familiares [CEF], 2018). La Superintendencia de Sociedades, en su informe publicado en 2018 sobre indicadores de gobierno corporativo en el que actualiza las cifras de generaciones que dirigen las empresas familiares en Colombia, corrobora que a medida que pasan la dirección a las generaciones futuras, el porcentaje de compañía dirigidas por estas generaciones es mucho menor (Superintendencia de Sociedades, 2018).

La encuesta de Gobierno Corporativo de América Latina, dada a conocer por la Superintendencia de Sociedades, muestra que el 48.4% de las empresas encuestadas eran familiares, de las cuales el 31.3% estaban dirigidas por la segunda generación, el 3.5% por la tercera y solo el 1% por la cuarta generación en adelante. De estas empresas solo el 29.4% contaban con protocolo de familia (Superintendencia de Sociedades, 2017, párr. 4).

En los resultados presentados por la Superintendencia de Sociedades (2015) sólo el 0.38% de las empresas familiares están dirigidas por la cuarta generación (p.11). Desde el 2015 se identificó que una de las amenazas más importante a las que se enfrentan este tipo de empresas es

no tener un plan de sucesión y/o retiro de sus accionistas o fundadores, que debe estar respaldado por un proceso formal y documentado (Superintendencia de Sociedades, 2015).

Asimismo, un estudio realizado por la firma de auditoria PricewaterhouseCoopers (PwC, 2019) afirma que:

“el plan de sucesión en las empresas familiares juega un papel importante cuando la familia quiere que su legado trascienda. Sin embargo, el 60% del total de las empresas familiares en Colombia no cuenta con un plan de sucesión, mientras que a nivel global es del 44%. El 12% de esas empresas familiares en Colombia cuenta con un plan de sucesión menos formal, y tan solo el 22% tiene un plan sólido, formalizado y comunicado” (p. 46).

A diferencia del panorama colombiano descrito, hay países que han logrado una alta tasa de supervivencia de las empresas. Un país como Japón en el 2018 ya tenía 3.937 empresas con más de 200 años; Inglaterra contaba con 467 compañías y Austria, con 302. Sin embargo, en Colombia no hay más de 30 compañías que superen esta antigüedad. Así mismo, menos del 13% de las empresas familiares en Colombia cuentan con protocolo y acuerdos formales de familia, lo cual genera problemas en cuanto a la sucesión familiar y patrimonial (Consejo Empresas Familiares, 2018, párr. 1).

Un caso representativo es el de la empresa familiar Sincromotors, fundada hace más de 50 años, la cual está dirigida actualmente por la segunda generación y no cuenta con un proceso formal de Protocolo de Familia, ni tiene establecido Gobierno Corporativo. Además, no tienen un plan de sucesión establecido que le de entrada a las siguientes generaciones. Sin embargo, la

familia sabe la importancia de establecer estos mecanismos para preservar la operación de la compañía, incluso sin ser dirigidas por la familia.¹

A partir de lo anterior se plantea el siguiente interrogante ¿Cuáles son las motivaciones que sustentan la preferencia por retener el control, liderazgo y cargos directivos, por parte de las primeras dos generaciones, en vez de permitir que estos sean asumidos por miembros familiares de las siguientes generaciones o profesionales externos? Lo anterior se analizará a la luz del caso Sincromotors S.A. compañía familiar colombiana líder en el mercado automotriz con más de 50 años de existencia, quien ha sido gerenciada por miembros de la primera generación desde su creación y por la segunda generación en la actualidad.

Hipótesis

Los conflictos de interés que pueden emerger en la delegación del liderazgo a un tercero externo a la familia y la no existencia de mecanismos de gobierno corporativo para mitigarlos, sustentan el deseo de retener el control en las empresas familiares. Por lo tanto, se debe implementar un Protocolo de Familia que incluya un plan de sucesión formal y buenas prácticas de Gobierno Corporativo.

Objetivos

General

- Analizar los factores que sustentan la preservación del control en la empresa familiar y las prácticas de gobierno organizacional y familiar que deberían implementarse.

¹ El acceso a esta información se da por que la autora de esta investigación hace parte de la familia fundadora de Sincromotors.

Específicos

- Identificar las posiciones de la junta directiva que limitan que los socios no cedan el control de la compañía.
- Revisar la evolución de la compañía segunda generación.
- Comparar las diferentes etapas de gestión financiera que han estado a cargo de los herederos de la segunda generación.
- Determinar los retos estratégicos actuales de la compañía.

1. Marco Teórico

De acuerdo con la literatura sobre la cual se basa esta investigación en la que se integra la teoría de agencia, la teoría de los derechos de propiedad y la teoría financiera para desarrollar la teoría de estructura de propiedad de las firmas, la cual es desarrollada por Jensen y Meckling (1976). Esta teoría define el concepto de costos de agencia, se muestra la relación entre la separación del control de las compañías y se menciona que una vez se ha identificado la relación entre accionistas y los gerentes de las empresas es importante definir la relación pura de agencia que está asociada a la independencia del papel de los dueños y el control de la empresa en el campo administrativo y de gestión, destacando el conflicto que podría generarse entre los accionistas y administradores cuando estos tienden a apropiarse de los recursos para beneficio propio (Meckling, 1976).

Es sobre estas teorías que se basa el interés de conocer qué papel juegan los fundadores de la compañías familiares que, a su vez controlan sus organizaciones bajo ciertos lineamientos específicos usualmente estrictos y luego son heredados a su familia para continuar con los negocios, y como impacta en el rendimiento de las organizaciones esta manera de ejercer el control, que esta específicamente concentrado en una o varias familias que, al mismo tiempo tienen

el rol de ser los dueños y administradores de estas compañías donde y se ven enfrentados con dificultad a la tarea de delegar en las posiciones directivas pues no confían en terceros para tomar decisiones, gestionar sus compañías y administrar sus patrimonios limitando el crecimiento de las empresas.

Eugene Fama y Michael Jensen (1983) analizan la supervivencia de las organizaciones que manejan de manera separada el control y la propiedad de la misma, explicando por qué sobreviven de diferentes maneras y resaltando la importancia que en el proceso de decisión de las organizaciones tengan definidas las reglas de juego, especificando los derechos de cada uno de los agentes, los criterios sobre los cuales serán evaluados por su desempeño y cómo será el beneficio por las funciones que enfrentaría. Es importante para las compañías donde el fundador y su familia ejercen el control total de las organizaciones, que se analice si se tiene un objetivo de crecimiento eficiente y sostenible. En algún momento deberán elegir administradores que busquen cumplir con los mismos propósitos que tiene la compañía independientemente que no sean controladas por el fundador o los herederos. Así mismo, el seguimiento y el monitoreo juegan un papel importante pues genera confianza y seguridad en los accionistas, no sin antes definir objetivos claros y las limitaciones que se tendrían en cuanto a la toma de decisiones.

Berie y Means propusieron un cambio en la gobernanza de las corporaciones del siglo XX, pues según los autores no mostraban la realidad de las empresas tradicionales Americanas que eran administradas por sus dueños, por esto definen a la corporación moderna como aquellas organizaciones que tienen establecidos el control y la propiedad de manera separada, así mismo resaltan que para estas grandes corporaciones los gerentes en algunos casos no tienen incentivos para ser eficientes pues no tienen derecho a acceder a la mayor parte de las ganancias como si lo tienen los dueños. Por el contrario, como los accionistas reciben la mayor cantidad de las ganancias

esto no los motiva a hacer uso eficiente de la propiedad pues no tienen el control total de la compañía (Means, 1932). Por otro lado, Henssen (1983) concluye que los gerentes no tienen derecho a controlar la propiedad si no acceden a las ganancias, especialmente si usan este poder para enriquecerse a costa de los accionistas; sin embargo el inversionista tiene la libertad de elegir si confía o no su riqueza y el control a administradores que pueden ser en ocasiones irresponsables, puede ser por estas razones que los fundadores de empresas familiares que están activos en la gestión administrativa y directiva de las compañías desconfían de entregarle el control de tomar decisiones de sus compañías a terceros, aún más en decisiones financieras que pudieran afectar directamente su patrimonio o la estabilidad de la organización.

Por otro lado, Hart y Grossman (1986) afirman que no es posible que los dueños de las empresas tengan el control absoluto y por esto las organizaciones deben contar con gerentes o administrativos que tengan derechos específicos en sus funciones. Acotando esta afirmación a las empresas familiares, es importante que no se concentre en su totalidad el control en los dueños y sea posible delegar algunas de las funciones o la totalidad de estas para poder enfocar los objetivos de la empresa y de esta manera exigir su cumplimiento a sus directivos y hacer un uso más eficiente del capital. En contraste Thesmar (2007) comprobó que un CEO externo a la familia es capaz de hacer un uso parsimonioso del capital de la empresa y la participación de los descendientes suavizan choques de las industrias y el uso eficiente de la mano de obra, todo esto para compañías administradas por los herederos y controladas por sus fundadores.

El estudio realizado por Trevino (2011) concluyó que cuando las empresas familiares manejan de manera separada la propiedad, el control y a su vez esta es administrada de manera profesional puede tener como resultado que el esfuerzo no es suficiente para maximizar el valor de la empresa.

La riqueza socioemocional de las empresas familiares se presenta en varias formas, una de estas es la capacidad de ejercer autoridad (Schulze, et al., 2003 citado en Gómez- Mejía et al., 2007), la satisfacción de necesidades de pertenencia, afecto e intimidad (Kepner, 1983 citado en Gómez- Mejía et al., 2007). La preservación de los valores de la familia que trascienden a la compañía (Handler, 1990 citado en Gómez- Mejía et al., 2007), la preservación de la dinastía familiar (Casson, 1999 citado en Gómez- Mejía et al., 2007), la conservación del capital social de la empresa (Arregle, et al., 2005 citado en Gómez- Mejía et al., 2007), el cumplimiento de las obligaciones familiares basadas en los lazos estrechos y no en criterios estrictos de competencia (Athanassiou, et al., 2002 citado en Gómez- Mejía et al., 2007) y finalmente la oportunidad de ser altruistas con los miembros de la familia (Schulze, et al., 2003 citado en Gómez- Mejía et al., 2007). Mencionan también que la pérdida de riqueza socioemocional implicaría la pérdida de la intimidad, el estatus y el incumplimiento de las expectativas de la familia. (pp. 3-4)

Adicionalmente proponen las siguientes hipótesis: la primera es que las empresas familiares muestran una preferencia más fuerte a retener el control que las empresas no familiares. La segunda hace referencia a que cuando el papel de la familia es fuerte, hay más probabilidad de que la empresa se esfuerce por proteger la riqueza socioemocional, por lo que la disposición de renunciar al control familiar es más baja en la etapa de control y gestión de la familia fundadora, moderada en la etapa no familiar. Para la tercera hipótesis se plantea que las empresas familiares están dispuestas a aceptar una mayor probabilidad de fracaso organizacional y están dispuestas a aceptar un desempeño por debajo del objetivo en comparación con sus propios resultados por mantener el control familiar (Gómez-Mejía, et al., 2007).

Zellweger y sus colegas (2012) afirman que las empresas familiares, persiguen objetivos no financieros que les proporcionan riqueza socioemocional, sin embargo, esta riqueza solo es factible

cuando la familia tiene el control de la compañía. Plantearon la hipótesis de que la riqueza socioemocional aumenta con la extensión del control, duración y con las intenciones del control transgeneracional, es decir que aumenta el precio al que los propietarios estarían dispuestos a vender sus empresas a compradores no familiares.

En la investigación realizada por Barros y compañía, resaltan el efecto de la riqueza socioemocional como característica fundamental en las empresas familiares y diferenciador de otras organizaciones. Realizaron su estudio sobre empresas españolas para explicar la influencia de este componente en la eficiencia de la empresa familiar. Sus resultados indicaron una relación positiva entre la percepción de la riqueza socioemocional y la eficiencia organizativa de la empresa familiar (Barros, et al., 2017).

Para Stockmans et al. (2010) la gestión de beneficios de las empresas familiares tiene diferentes motivantes. La riqueza es considerada como uno de los más importantes y está directamente relacionada con el factor socioemocional en las empresas familiares. La riqueza socioemocional es un objetivo primordial para las empresas de familia. Estas tienen la percepción de que si la riqueza socioemocional disminuye se ve afectado el patrimonio de la familia (pp. 281- 282).

Por otro lado, Hernández-Linares et al. (2019), examinaron de qué modo las cinco dimensiones clave en la orientación empresarial que afectan el desempeño de las empresas familiares. Estas dimensiones fueron definidas como: toma de riesgos, innovación, proactividad, agresividad competitiva y autonomía. Su estudio se basó en una muestra de empresas portuguesas, de las cuales pudieron concluir que no todas las dimensiones son importantes para el desempeño de las empresas familiares, resaltando la relación del rendimiento empresarial con la percepción de la riqueza

socioemocional, puesto que debido a esta las compañías familiares toman riesgos de manera positiva, y ven la innovación de manera negativa (pp. 174- 176).

Por otra parte, Villalonga y sus colegas (2015) realizaron una revisión detallada de la literatura sobre economía financiera para analizar los problemas clásicos de agencia en las empresas familiares. Identificaron los problemas de agencia y los listaron de la siguiente manera: a) Accionistas versus Gerentes; b) Accionistas controladores; c) Accionistas versus Acreedores. Estos autores mencionan que existe un cuarto problema de agencia, exclusivo de las empresas familiares, al que denominan el problema de agencia “super principal”. Este problema es definido como el conflicto de interés entre la familia y los accionistas, y aplica para las empresas que tienen estructuras de propiedad concentrada en la familia (p. 636).

Teniendo en cuenta lo anterior, se quiere comprobar que las compañías familiares requieren que no esté todo el control sobre el fundador y sus herederos pues esto puede frenar el crecimiento de la empresa. Sin embargo, los dueños están en la libertad de seleccionar o vincular directivos externos que trabajen por los mismos objetivos. Asimismo, los accionistas de las compañías familiares deberían compartir los objetivos de los directivos o de lo contrario habría un conflicto de intereses con la familia que puede afectar la maximización de los retornos financieros limitando el crecimiento de las empresas (Villalonga et al., 2015, p. 637).

En la misma línea, Schulze y sus colegas (2001) afirman que existe una relación positiva entre los costos de agencia en lo que incurren las empresas familiares, y que estos a su vez influyen en el desempeño. Asimismo, estos autores destacan las consecuencias del autocontrol de la familia en la administración e incluso las mencionan como una amenaza para el desempeño de esta (pp. 99- 100).

2. Estado del arte

En este aparte se hará una revisión de las principales investigaciones realizadas sobre el control en las empresas de familia. Así mismo, se abordan implicaciones relacionadas con diferentes aspectos de la administración de las compañías, que servirán de guía para el desarrollo de esta investigación.

Bertrand y Schoar (2006 citado en Guzmán et al., 2020) con respecto a la propensión de las familias empresarias a conservar el control de sus empresas afirman que: “es común encontrar que los fundadores y demás miembros familiares perciben la empresa como un legado que se construye y se debe preservar para las futuras generaciones” (p. 27). Estos autores se cuestionan acerca de las implicaciones que tiene el control en las empresas sobre la gobernanza, el financiamiento y el desempeño general de los negocios. El control es fundamentado por el fuerte sentido de pertenencia y el deber hacia los demás miembros de la familia, así como el deseo egoísta de convertir las empresas en un legado familiar (p. 74). Asimismo, destacan la relación entre los valores familiares y las empresas que consideran robustas. De la misma manera que son consideradas como sociedades con un enfoque de gestión de largo plazo en comparación con las demás sociedades (Bertrand & Schoar, 2006, p. 75).

Adicionalmente, Bertrand y Schoar (2006 citado en Guzmán et al., 2020), quienes resaltan que, si la empresa se concibe como un legado, puede llevar a la familia a tratar de preservar a toda costa el control de sus compañías, lo que puede no ser una buena estrategia. Esto sucede específicamente cuando la compañía es administrada con una excesiva aversión al riesgo, o cuando se dejan pasar

las oportunidades de expansión o fusiones con otras compañías que podrían resultar fructíferas en temas económicos, pero que pondrían en riesgo el control de la empresa (p.79).

En contraste con lo anterior, Caprio et al. (2011) en su investigación de cómo la propiedad familiar influye en la decisión de participar en procesos de fusiones y adquisiciones como adquiriente o como empresa adquirida. Este estudio tomo a las 770 empresas más grandes de Europa, para el periodo entre 1998 y 2008. Estos autores concluyeron que la propiedad esta negativamente correlacionada con la probabilidad de hacer una oferta pública de adquisición. Además, las empresas familiares tienen menos probabilidad de realizar algún tipo de adquisición cuando la participación familiar no es lo suficientemente grande como para asegurar el control familiar. Igualmente mencionan que no hay una correlación negativa con el crecimiento de las empresas familiares, es decir que no se evidenció que las empresas familiares destruyan riqueza cuando adquieren otras empresas (pp. 1, 2, 3, 7).

Villalonga y Amit (2006) afirman que la propiedad familiar sólo crea valor cuando el fundador es el director ejecutivo de la empresa familiar o cuando es presidente con un director ejecutivo externo. También mencionan que cuando el heredero es el director ejecutivo se destruye valor en la compañía. Adicionalmente, mencionan que el conflicto clásico entre dueños y gerentes en empresas no familiares es más costoso que el que se puede presentar entre socios familiares o externos con el fundador como CEO. Sin embargo, el conflicto entre socios de la familia y externo puede ser aún más costoso cuando el CEO de la compañía es un heredero, finalmente concluyen que la generación de valor se da cuando se combinan ciertas formas de control y gestión familiar. Este estudio toma una muestra de 500 empresas del S&P (Standar and Poor's) entre los periodos de 1994 y 2000 utilizando datos proxy.

Por otro lado, Cid y sus colegas (2021) identificaron que existe una relación inversa entre el grado de propiedad de la empresa familiar (fundadores) y el valor de la empresa, a medida que la propiedad familiar supera un umbral específico, la familia puede favorecerse de su posición para tomar beneficios en comparación con los accionistas minoritarios. Mencionan que el valor de las empresas familiares aumenta cuando su fundador se desempeña como director ejecutivo porque la presencia del fundador hace que la organización sea percibida como “coherente” y de esta manera se mitiga el problema de agencia de creación de valor (p. 18). Sin embargo, cuando el administrador, que además es dueño, pertenece a una generación siguiente, puede afectar negativamente el valor de la compañía (pp. 1, 18, 22)

Según González y sus compañeros (2012) en su investigación sobre el rendimiento financiero de las empresas de familia como el costo de crecimiento, identificaron que “existen diferencias significativas entre el desempeño financiero de empresas de familias y no familiares, este análisis se realizó basado en tres dimensiones: administración, propiedad y control. Se identificó un efecto positivo de la participación familiar para empresas pequeñas y jóvenes especialmente cuando los fundadores estaban a cargo. Para las grandes empresas lideradas por herederos el efecto de la familia tiende a pasar y puede verse en algunos casos con un efecto negativo (pp. 1-5).

Por otro lado, Villalonga y Amit (2010) en su investigación sobre el control familiar en empresas e industrias, encontraron que el control familiar depende de la identidad de las familias y de los propietarios. Es más probable que los fundadores y sus familias retengan el control de sus empresas y esto da una ventaja competitiva que beneficia a todos los accionistas. Estos autores se basan en las teorías de control familiar y clasifican el tipo de ganancias como de “Ventajas competitivas” y/o “Beneficios privados del control”, la diferencia clave entre estas es maximizar el valor de la empresa (p. 864). En el caso de las ventajas competitivas el valor se maximiza tanto

para los accionistas familiares como para los externos (Bertrand & Schoar, 2006). En el caso de los beneficios privados de control el valor se maximiza solo para la familia que expropia a los inversores familiares (Burkart, et al., 2003).

Bertrand y Schoar (2006) afirman que las empresas familiares se caracterizan por una concentración de propiedad y control y a menudo los puestos claves que están en cabeza de la familia funcionan incluso cuando los fundadores se jubilan. Así mismo explican que debido a la longevidad y éxito de algunas empresas familiares grandes e importantes ha provocado que se tenga la percepción de que estas compañías controladas por familias tienen enfoques de gestión a largo plazo. También mencionan citando la publicación de Financial Times “La empresa de familia es una herencia que debe protegerse y entregarse. Es el compromiso de la próxima generación hasta la última” (Betts, 2001).

En la investigación sobre el efecto del control familiar en el desempeño corporativo realizada por Alvarado-Rodriguez y Trevino (2011) mencionan que el fenómeno de separar la propiedad del control se ha producido como consecuencia del crecimiento del mercado que ha permitido que las empresas se expandieran y a su vez sus procesos se volvieran más complejos y requirieran un sistema de administración más sofisticado con personal calificado para dirigir las compañías. Concluyen que la separación de la propiedad y el control de una empresa administrada por un profesional externo puede resultar en que estos directivos no hagan su mayor esfuerzo y decidan bajo sus preferencias y no las que maximicen el valor de la empresa, en efecto los costos de agencia de propiedad externa equivalen al valor perdido de administradores profesionales que maximizan su propia utilidad en lugar de hacerlo en función de la empresa (Alvarado-Rodriguez & Trevino, 2011).

Sobre el análisis del control de las compañías familiares y sus niveles de endeudamiento González y sus colegas (2013) realizan un análisis sobre 523 compañías colombianas en el periodo de 1996- 2006, del cual pudieron encontrar que los niveles de deuda tienen ser más bajos cuando el fundador o uno de sus herederos actúa como gerente, pero las tendencias aumentan a medida que la empresa envejece. Cuando la participación de la familia deriva de la propiedad directa o indirecta, la relación familia-deuda es positiva lo que resulta consistente con la idea de supervisión externa que a su vez acompaña niveles de endeudamiento más altos y reduce el riesgo de perder el control de la compañía. Mencionan también que cuando las familias están presentes en la junta directiva pero no en la administración, los niveles de deuda son más bajos, lo que puede revelar que la familia en cargos directivos es aversa al riesgo, aunque se debe tener en cuenta que si se espera que crecer necesitara de financiamiento que llevaran a la familia a aumentar los niveles de deuda.

Eklund y sus colegas (2013) realizaron una investigación sobre la gestión de las empresas de familia y como la sucesión de familiar afecta el rendimiento de la inversión. Clasificaron las identidades del director ejecutivo y el presidente de la junta como fundador, descendiente o gestión externa y de esta manera verificar la gestión de la empresa. Analizaron empresas suizas en el periodo de 1991 a 2005, concluyeron que un director ejecutivo externo como sucesor en las empresas de familia conduce políticas de inversión más eficiente con un mayor valor de la empresa. Mencionan que es importante revisar que tipo de gestión tienen las empresas de familia en temas de gobierno corporativo.

Según el estudio realizado por Saito (2007) sobre empresas familiares japonesas en las que encontró que alrededor del 36% de estas empresas eran administradas por su fundador o su descendiente, y las familias fundadoras son los accionistas mayoritarios. De acuerdo con su

revisión afirman que el desempeño de las empresas familiares supera ligeramente a las no familiares. Sin embargo, mencionan que una vez el presidente se retira de la empresa su desempeño es inferior en comparación al de las empresas que no están controladas por la una familia.

Kim y sus compañeros (2014) realizaron una investigación sobre como la propiedad familiar afecta el impacto del valor las dimensiones operativas y financieras de las empresas familiares. Demostraron que las valoraciones de mercado de las empresas familiares son más altas que las empresas no familiares, esto lo relacionan con la opinión de que las empresas familiares se benefician de las perspectivas de largo plazo de los propietarios familiares y la capacidad de monitorear a los gerentes.

De acuerdo con el estudio que Gómez-Mejía, et al (2007) realizaron sobre la riqueza socioemocional y los riesgos comerciales en empresas controladas por familia para el caso de molinos de aceite de oliva español, cuestiona la noción predominante de las empresas familiares que son reacias al riesgo en comparación con empresas públicas. Los autores utilizaron la teoría del comportamiento y argumentan que el principal punto de referencia de la investigación es la pérdida su riqueza socioemocional, y para mitigar esto, las empresas familiares están dispuestas a aceptar un riesgo significativo para el desempeño de su operación. Al mismo tiempo, evitan decisiones comerciales arriesgadas porque sienten que asumirían un riesgo más grave. Así mismo, Gómez-Mejía y sus colegas proponen que las predicciones en la teoría del comportamiento difieren según la propiedad familiar. Para el estudio se analizaron 1.237 firmas familiares españolas, y concluyeron que las estas prefieren permanecer independientes pues de esta manera preservan su riqueza socioemocional, sin embargo, están dispuestas a asumir un riesgo para mejorar su desempeño, sin dejar de ser aversas para asumir diferentes riesgos al mismo tiempo.

Según el estudio que examina el efecto del control familiar sobre el financiamiento de las empresas pakistanís realizado por Yousaf et al. (2019), pudieron concluir que el control familiar impacta significativamente las decisiones de financiamiento corporativo, así mismo, mencionan que las características de las empresas como el tamaño tienen relación con los ratios de deuda.

Martin y sus colegas (2016) realizaron un estudio que examinó la naturaleza de los problemas de agencia en las empresas familiares que cotizan en bolsa. Se basaron en la literatura que demuestra que la riqueza socioemocional es la explicación de la propiedad y control de la familia sobre la compañía. Concluyeron que las consecuencias de la gestión de las ganancias llevan al director de la familia a participar menos en la práctica en comparación con las empresas no familiares, adicionalmente el efecto de la empresa familiar varía con el tamaño de la empresa, el grado de compromiso de los directores ejecutivos y la estructura de la empresa.

Para Jian y Hayward (2019) las empresas familiares son diferentes a las demás compañías pues su objetivo principal no es el valor financiero, sino que los dueños y administradores toman decisiones con base a la riqueza socioemocional, motivados por diferentes objetivos no financieros (p. 1). Se cuestionan sobre cuáles son los motivantes de la sucesión generacional o de la permanencia en los cargos directivos, e identificaron que para las demás generaciones el control de compañía es asociado a la riqueza socioemocional y no al dinero. Esto, los motiva a querer permanecer en el largo plazo en las compañías. Algunos de los limitantes para llevar a cabo estas sucesiones son la falta de compromiso, planificación y preparación del proceso; así como las dificultades fiscales y patrimoniales de las transiciones de propiedad y control (pp. 2- 3).

Para Rodríguez-García y Menéndez-Requejo (2020) la constitución de un protocolo familiar es indispensable para mitigar los efectos de los problemas de agencia que se puedan

presentar en las empresas familiares. Estos autores afirmaron que la sucesión generacional es un impulsor para la implementación de mecanismos de gobernanza familiar. Asimismo, mencionan que estos mecanismos, dan herramientas concretas para que la familia pueda solucionar conflictos con los administradores de las compañías.

Del mismo modo, Mustakallio y sus colegas (2002 citado en Basco et al., 2021) afirmaron que el gobierno de las empresas familiares es no convencional en comparación a las demás compañías porque tienen una característica especial, que corresponde a que los miembros de la familia pueden tener múltiples roles dentro de la compañía lo cual les permite controlar de manera directa e indirecta las decisiones gerenciales y evita cualquier interferencia de un miembro no familiar (p.5). De esta manera Tsai, et al. (2006) sugieren confiar en la teoría de agencia para explicar por qué las empresas de familia difieren en términos de inversión de talento humano (p.5). Para Basco (2021), las empresas familiares cuando son aversas al riesgo, tienden a invertir menos en la gestión de talento humano, esto sucede cuando su competencia es débil. Sin embargo, cuando la competencia se considera fuerte, las compañías familiares pueden invertir al mismo nivel que las demás compañías no familiares (pp. 1, 24).

Por otra parte, Kotlar y sus colegas (2014) destacaron que las empresas de familia se consideran como aversas al riesgo como consecuencia a la baja inversión en investigación y desarrollo en comparación con empresas no familiares. Sin embargo, este comportamiento puede cambiar una vez las empresas familiares enfrentan situaciones que amenazan sus objetivos familiares.

3. Metodología

Teniendo en cuenta que la investigación es sobre el caso de Sincromotors S.A., fue importante utilizar una metodología que permitiera conocer en profundidad la percepción y posición de cada uno de los socios sobre la empresa. La metodología que se utilizó para el desarrollo de esta investigación fue la de *Case Study Research* o estudio de caso. Esta se implementó por medio del método *In-depth Interview*, o entrevistas a profundidad, y se aplicó a los socios hijos de los fundadores, quienes actualmente dirigen la compañía.

Eisenhardt (1989) define la metodología de estudio de caso como “Una estrategia de investigación que se enfoca en entender la dinámica presente dentro de configuraciones individuales” (Eisenhardt, 1989, pág. 534). Por su parte, Yin (1981) menciona que el método de caso no requiere un uso de evidencia específico y puede realizarse utilizando evidencia cualitativa o cuantitativa; esta puede resultar de un trabajo de campo, registros de archivos, informes verbales, observaciones o cualquier combinación de esta.

Muestra

Esta investigación se desarrolla sobre la compañía colombiana Sincromotors SA, fundada por Eurípides Cepeda, nacido en 1941 quien decide de manera posterior trasladarse a Bogotá buscando nuevas oportunidades; fue autodidacta en todo su conocimiento automotriz, teniendo solo estudios de tercero de primaria. En 1962 se casa con la señora Ada Lemus con quien tuvo 4 hijos: Martha, Rocío, Esperanza y Carlos, quienes actualmente son los socios junto con sus padres, y a su vez ocupan cargos directivos en la empresa.

Sincromotors fue fundada hace más de 50 años, comenzando como un taller de mecánica automotriz, que tenía un gran reconocimiento por sus habilidades en la reparación de cajas

automáticas, que para ese entonces eran muy escasas en el país. Debido a su reconocimiento social y en el sector, en 1975 obtuvo la representación del primer taller Renault autorizado en el país.

En 1980 se convirtieron en concesionario oficial de la marca, lo que les ha permitido distribuir vehículos nuevos de la marca Renault. Así mismo, a la fecha se han comercializado vehículos usados de todas las marcas. Su sede principal se encuentra en Bogotá, en el barrio Chapinero, en donde tienen vitrina de vehículos nuevos, usados y servicio completo posventa.

Uno de los pilares de su fundador es que, para cualquier plan de expansión, este debe realizarse con recursos propios. Es decir, con terrenos o inmuebles propios de la compañía y de ninguna manera tomar en arriendo o hipotecar los bienes ya adquiridos. Por esto se fueron comprando terrenos en la sabana de Bogotá desde los años 80, teniendo ubicaciones estratégicas para una posterior expansión o como inversión.

En el año 2005 se abrió la segunda sede que está ubicada en Chía, Cundinamarca, siendo la primera vitrina de la sabana y del departamento. En 2017 se inauguró la sede más nueva ubicada en Zipaquirá. Todas las sedes ofrecen los servicios de venta de vehículos nuevos y usados, así como todos los servicios de taller de mecánica, repuestos y colisión.

La compañía también diversificó sus ingresos abriendo nuevas líneas de negocio como la venta de seguros, trámites de tránsito y como intermediario para la financiación de sus clientes. Estas ideas fueron desarrolladas por las dos hermanas mayores Martha y Rocío. Quienes se han caracterizado por ser emprendedores y tener ideas innovadoras, que en ocasiones se ven opacadas por el miedo al cambio o a la excesiva aversión al riesgo por parte de sus fundadores. Así mismo, Norma y Carlos han aportado buenas prácticas en sus áreas pues ambos tienen experiencia laboral

de otras empresas externas, lo que ha significado un apoyo muy importante para el desarrollo de la empresa.

Sincromotors está dirigida, en la actualidad, por la segunda generación y un solo integrante de la tercera. No hay un protocolo formal de familia que incluya la sucesión a futuras generaciones, como tampoco prácticas formales de gobierno corporativo y hay una cierta resistencia a incluir en el cuerpo directivo profesionales externos. El acceso a esta información está garantizado por el vínculo de la autora de esta investigación con la empresa, pues hace parte de la familia fundadora.

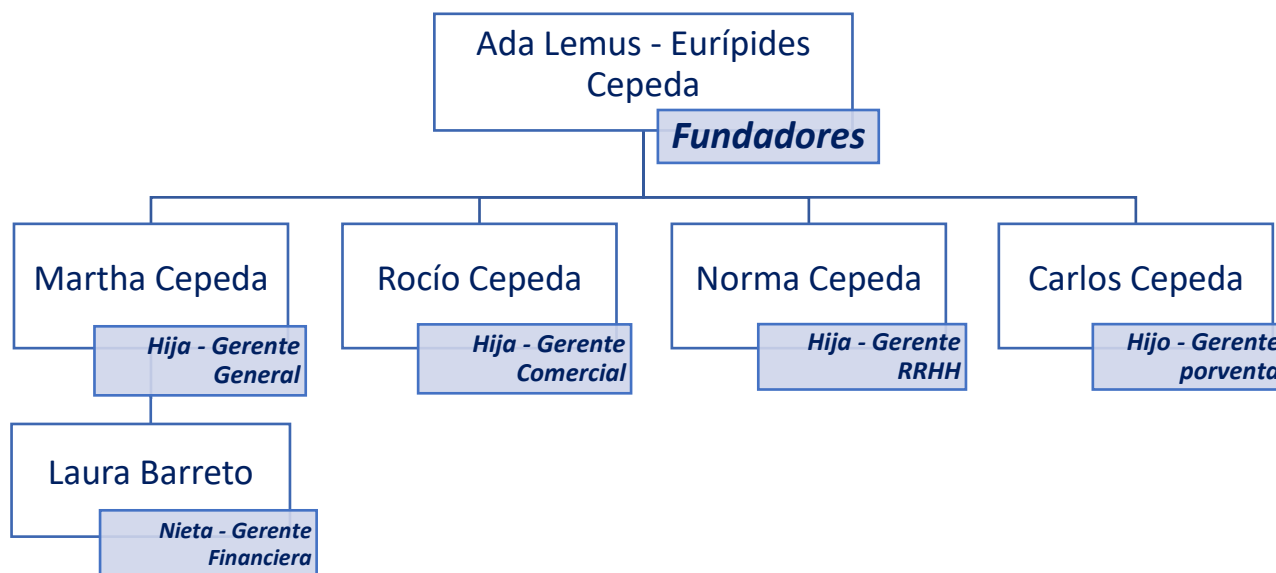
Entrevistas

Las *In-depth interview* son consideradas una herramienta apropiada en la planeación y evaluación, al utilizar un método abierto orientado al descubrimiento que permite al investigador explorar a profundidad las respuestas de los encuestados y las perspectivas sobre el tema. Esto tiene como resultado la obtención de información valiosa (Guion, Diehl, & McDonald, 2001).

En la presente investigación se desarrollaron entrevistas estructuradas, es decir que se establecieron con anterioridad, tuvieron un orden y una estructura por categorías específicas. Así mismo, la planeación incluyó una serie de etapas relacionadas con la preparación, apertura, desarrollo y cierre de la entrevista (Díaz-Bravo et al, 2013, pág. 163).

Los datos para la elaboración de esta investigación fueron recolectados por la investigadora, quien hace parte de la familia y trabaja actualmente en la compañía. Las entrevistas se desarrollaron según la estructura de la empresa, tal y como se presenta en la siguiente figura.

Figura 1. Organigrama Directivo



Nota. Elaboración propia

Se consideró relevante realizar las entrevistas a los hijos, que a su vez son socios, quienes componen la segunda generación y la única integrante de la tercera generación. Estos son los que actualmente dirigen la operación. Es decir, se realizaron 5 entrevistas, incluyendo las respuestas de la investigadora, en este caso se documentaron de manera escrita.

Para el desarrollo de las entrevistas, se establecieron categorías para agrupar las preguntas, que se definieron como las apropiadas para tener un entendimiento amplio sobre las percepciones de los socios sobre aspectos relacionados con la experiencia profesional, conocimiento sobre la compañía, Gobierno Corporativo y Gobierno Familiar, toma de decisiones, involucramiento familiar en la compañía, sucesión del liderazgo familiar o externo y protocolo familiar.

De igual manera, se dio espacio a los entrevistados para dar una respuesta más amplia en cada una de ellas. Las preguntas se definieron de acuerdo con lo mostrado en el *Anexo 1*.

Las entrevistas se realizaron de manera individual, en donde se contextualizó a cada entrevistado sobre los objetivos de la investigación y su fin académico. Se aclaró que sus respuestas eran totalmente confidenciales y no se compartirían con ningún miembro de la familia, solo serían empleadas para el desarrollo de esta investigación. Así mismo, se informó que no se mencionarían nombres en el detalle o posiciones de las respuestas dadas. La duración promedio de cada entrevista fue de 1 hora y media y se realizaron todas de manera virtual.

4. Resultados presentados alrededor de las categorías de análisis

Dentro de los resultados esperados en el presente análisis, se identificó que los cuatro socios tienen un perfil profesional que va en línea con sus funciones directivas. Todos conocen el origen y las motivaciones que llevaron a fundar la empresa, que incluyen los valores inculcados por uno de los fundadores, entre los que resaltan el no asumir ningún tipo de riesgos y que los valores, y las sanas costumbres sean lo más importante. Lo anterior, fue tenido en cuenta para indagar alrededor de las limitaciones que influyen en el proceso de sucesión de liderazgo e implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo.

Gobierno corporativo y gobierno familiar

Los socios entrevistados a pesar de que no conocen la definición de gobierno corporativo lo consideran importante pues saben que implementarlo repercutiría en una percepción sólida de la compañía por parte de sus aliados estratégicos, y asegurarían el funcionamiento de la compañía en el futuro, una vez los miembros hoy socios no la puedan dirigir. Así mismo, están dispuestos a conocer su significado e implementarlo pues saben a manera general que traería beneficios para Sincromotors.

Toma de decisiones

Los socios mencionan que no se tiene una estructura clara para deliberar y que, si bien sus fundadores ya no están vinculados a la compañía, todas las decisiones que se toman en la empresa están influenciadas por sus concepciones empresariales. En ocasiones la primera generación es incluida en la toma de decisiones difíciles, ya que la segunda generación confía en el conocimiento y la experiencia de los fundadores.

En este punto, se resalta la aversión que tiene Sincromotors al riesgo. Sobresale el temor a delegar la responsabilidad en un tercero, pues los socios consideran que una mala decisión podría afectar directamente el patrimonio de la empresa y -por ende- el familiar. Los entrevistados coinciden con Henssen quien, en su investigación sobre el reconocimiento de la corporación moderna y propiedad privada, plantea que las empresas de familia desconfían de entregar el control para la toma de decisiones de sus compañías, a terceros. Aún más cuando son decisiones financieras puesto que afectan directamente la estabilidad de la organización y el patrimonio de la familia (1983).

Involucramiento familiar

Dentro de las respuestas que los socios entrevistados proporcionaron con respecto a esta categoría, las dos socias mayores relatan que la segunda generación se vio obligada a trabajar en la compañía, a excepción de los dos hermanos menores quienes tienen experiencia en empresas externas, pero que -en la actualidad- están vinculados a la empresa. Todos coinciden en que la decisión de los integrantes de la tercera generación (próximos a asumir la dirección de la empresa) debe ser de manera autónoma, pero contando con los conocimientos, estudios y la experiencia requerida para desempeñarse en los cargos asignados. De igual manera, se resalta que es también

una opción tomar un camino profesional diferente que no involucre a la empresa familiar. Así mismo, en aras de no repetir errores, todos expresan que para la tercera generación se deben establecer reglas para poder separar el rol familiar del rol empresarial. Hay una percepción general de que la relación empresarial debe independizarse de la relación familiar, por el bienestar de estos dos sistemas.

Sobresale que el socio más joven, quien trabajó en otras compañías, afirma que la “política de involucramiento familiar” es que cualquier puesto de dirección debe ser liderado por algún miembro de la familia. Sin embargo, los demás socios no consideran esta instrucción como una política y la perciben como uno de los legados del fundador. La razón por la que argumentan que no debe entenderse como una política es que no existe una normativa formal.

Sucesión del liderazgo

Los socios consideran que establecer prácticas de gobierno corporativo, en las que se incluya el protocolo de familia para la sucesión de las futuras generaciones, es una prioridad. Todos manifestaron el temor de que en algún cargo directivo falten socios de la segunda generación. Otra de las razones importantes para priorizar la sucesión del liderazgo, es la necesidad de entregar, dentro de un proceso ordenado, la dirección de la empresa a los miembros de la tercera generación que estén dispuestos a vincularse. Se espera que así la empresa sea sostenible a través del tiempo.

El deseo de la mayoría de los socios de Sincromotors de involucrar a futuras generaciones en la dirección de la empresa, se coincide con la afirmación de Zellweger y sus colegas (2012), quienes estudiaron el control familiar y la valoración de las empresas familiares a partir de la importancia de traspasar el poder a través de las siguientes generaciones, y concluyen que las empresas familiares persiguen objetivos financieros, y otros que les proporcionan riqueza

socioemocional. Estos objetivos socioemocionales son factibles cuando los socios familiares tienen el control total de la empresa. Zellweger y sus colegas (2012) concluyen que la riqueza socioemocional aumenta con el alcance, duración e intenciones transgeneracionales del control de la empresa. Así mismo, solo uno de los socios no contempla la posibilidad de que sus hijos se involucren laboralmente a la compañía, ya que sus profesiones no son afines con la operación de la empresa. No obstante, los demás socios consideran viable esta idea siempre y cuando, los nuevos líderes tengan experiencia en otras compañías antes de vincularse a Sincromotors. Una de las preocupaciones generales -y no menos importante- es que se puedan mantener distantes las relaciones laborales de las familiares. Es significativo que todos expresaron su preocupación sobre la relación familiar actual, que se ve afectada por lo que sucede en la compañía, y no quieren que las diferencias que hay entre los hermanos trascienda a otras generaciones.

La sostenibilidad de la empresa en el largo plazo es un objetivo común, y más ahora que se cumplen varios años desde que los únicos vinculados a la dirección son los hijos de los fundadores, es decir, la segunda generación, y sólo hay un integrante de la tercera, que trabaja en la empresa. Los socios creen necesario contar con un plan formal de sucesión y con un plan de trabajo que incluya el acompañamiento de consultores idóneos para el desarrollo de este proyecto. Este asesor externo, según la junta directiva, debe haber obtenido resultados favorables en empresas familiares con características similares y debe haber promovido espacios de discusión sobre los futuros sucesores de esas compañías.

Sucesión del liderazgo familiar o externa

En cuanto al involucramiento de profesionales externos en la dirección, los socios recuerdan una muy mala experiencia que vivió la compañía, en 1988, cuando se designó un Gerente Financiero externo. Esta persona no hizo un buen uso de los recursos y comprometió una importante suma en su época, poniendo en peligro la compañía y por tanto el patrimonio familiar. A pesar de esto, hoy en día consideran necesario evaluar esta posibilidad, teniendo claro el perfil profesional y personal para que pueda ser aceptado por todos y genere confianza. Creen que es inevitable la llegada de profesionales externos para darle continuidad a la compañía, en tanto que la mayoría de los socios están a pocos años de jubilarse.

La percepción sobre entrenar actuales empleados para que puedan asumir cargos directivos está dividida. Dos de los socios consideran que pueden existir algunos candidatos, pero el resto no considera esta posibilidad porque estos empleados no tienen el perfil profesional, ni las competencias para hacerlo. Los socios estarían dispuestos a ceder el control de los cargos directivos, bajo límites de gestión establecidos para los mismos, que aseguren que ninguna gestión pueda poner en riesgo el patrimonio de la compañía y de la familia. Por eso, manifiestan que no están dispuestos a ceder la dirección financiera, ya que consideran que una mala gestión de esta área puede poner en riesgo la operación de toda la compañía.

Por otra parte, los socios consideran incluir a profesionales externos a la junta directiva, para que, desde una óptica estratégica, puedan dar un valor agregado al desempeño actual de la Sincromotors. Tal y como lo explican Guzmán y sus colegas (2020) la composición de la Junta Directiva debe corresponder al momento y a la realidad de la empresa. Además, estos autores recomiendan como una buena práctica que los miembros de la junta directiva sean externos a la

familia, con perfiles académicos y profesionales acordes a lo que requiere la compañía. Por último, argumentan que es común que los miembros del consejo de familia participen en la junta directiva, y esto genera conflicto de intereses.

Protocolo familiar

Los socios de Sincromotors coinciden en valorar la importancia de la existencia de un protocolo de familia formalizado, a pesar de que ninguno de ellos conoce la definición de este mecanismo. El cual se define como “un acuerdo escrito y moralmente vinculante entre los miembros de la familia, el cual articula los valores fundamentales, la misión y visión de la familia para sí misma y la empresa familiar. Así mismo define las políticas, reglas y acuerdos que regulan como la familia se relacionará con la empresa, con los empleados, dueños y demás miembros involucrados” (Villalonga et al., 2015, p.651).

Los dueños de Sincromotors son conscientes del valor que tiene determinar las reglas para el involucramiento de las futuras generaciones y la resolución de problemas familiares. De manera general los socios administradores predicen conflictos familiares que podrían afectar el desarrollo de este proceso entre los miembros de la segunda generación.

Conclusiones

La familia actualmente tiene cuatro generaciones. Sincromotors fue fundada por los abuelos, quienes conforman la primera generación, ellos tuvieron cuatro hijos, que son la segunda generación, y nueve nietos, que constituyen la tercera. Recientemente, nació una bisnieta que sería la única representante de la cuarta generación. La segunda generación es la que ha estado a cargo de la operación de la compañía durante el mayor lapso de tiempo. A pesar de que los fundadores no están presentes en la administración cotidiana de la empresa, la segunda generación recurre a

ellos para solicitar consejos sobre decisiones que se les dificulta tomar. Este patrón de comportamiento ha generado una dependencia hacia el fundador; dinámica que ha llevado a que la compañía no tenga una estructura definida para la toma de decisiones.

Esta carencia implica que el proceso de sucesión del liderazgo no se haya establecido como un proceso importante. El riesgo que esto acarrea es que la compañía se vea impactada por la falta temporal o definitiva de alguno de los socios, pues no existe un plan de contingencia para esta eventualidad, lo que podría traer dificultades importantes para el desarrollo de la operación.

Adicionalmente, la vinculación laboral de un miembro de la tercera generación hace cerca de dos años, ha generado interrogantes a nivel corporativo y familiar puesto que no había lineamientos establecidos para este proceso. Este es uno de los motivantes para comenzar un acompañamiento y establecer un gobierno corporativo completo, un protocolo de familia y un plan de sucesión para futuros integrantes de la tercera generación.

En la actualidad, los socios de la segunda generación se abstienen de ceder el control de la dirección de la empresa, siguiendo los lineamientos de los fundadores. Estas limitaciones resultan de la experiencia negativa por un mal manejo de los recursos de la compañía tal y como se describió antes². Sin embargo, se ha expresado la importancia de iniciar el proceso de sucesión del liderazgo, sobre todo en la gerencia general, que es desempeñada por la hermana mayor, quien está vinculada a la compañía hace 40 años y ya está jubilada.

Tras las entrevistas realizadas se percibe en todos los socios un temor a la ausencia de la hermana mayor. este escenario implicaría ceder la gerencia general a un profesional externo, o volver al antiguo sistema de la rotación de la gerencia entre los hermanos socios. Ninguna de las

² Ver aparte de resultados: sucesión del liderazgo familiar o externo P. 26.

dos opciones genera tranquilidad entre los socios porque no quieren perder el control que tienen actualmente de la compañía; a la vez que saben que no es una buena práctica rotarse esta posición porque en el pasado tres de los socios han tenido la oportunidad de desempeñarse en el mismo cargo, sin obtener buenos resultados a nivel financiero y operativo.

Los socios de la segunda generación de Sincromotors, están dispuestos a conocer e implementar buenas prácticas de gobierno corporativo, un protocolo de familia y un proceso formal de sucesión para futuras generaciones. Conocen la premura de establecerlo en el corto plazo, al considerar el crecimiento significativo de la compañía y el proceso de jubilación de los actuales socios.

Sincromotors debe establecer un plan estratégico en el que se definan objetivos para toda la compañía, que vaya en línea con lo establecido en el gobierno corporativo, familiar y la sucesión del liderazgo. Se debe identificar a los miembros de la tercera generación que quieran hacer parte de la compañía y que deban ser invitados a participar en este proceso. El reto más grande que tiene la familia es poder ceder el liderazgo a profesionales externos y a su vez estar dispuestos a asumir riesgos para que la compañía pueda desarrollar proyectos de inversión que le permitan crecer.

Este crecimiento permitirá que Sincromotors siga aportando al desarrollo de la economía colombiana, generando empleo y aportando al crecimiento de la nación y del sector. Así como en 1960 la compañía lideró la innovación de la industria automotriz y generó relaciones de confianza con sus clientes; se espera que con estos esfuerzos siga estando a la vanguardia y continúe entregando su promesa de valor a futuras generaciones de clientes.

Referencias

- Alvarado-Rodriguez, A., & Trevino, L. (2011). The Effect of Family Control on Corporate Performance. *Quarterly Journal of finance and Accounting*, 91-114.
- Arregle, J., Hitt, M., Sirmon, D., & Very, P. (2005). The development of organizational social capital and its performance implications: Insight from family firms. *Unpublished manuscript, Australian Graduate School of Management, University of New South Wales*.
- Athanassiou, N., Crittenden, W., Kelly, L., & Marquez, P. (2002). Founder central effects on the Mexican Family firm's top management group: Firm culture, strategic vision and goals, and firm performance. *Journal of World Business* 37, 139-150.
- Atkinson, J. (2017). Qualitative Methods. En J. D. Atkinson, *Journey into Social Activism: Qualitative Approaches* (págs. 65-98).
- Barros, I., Hernangómez, J., & Martin-Cruz, N. (2017). Familiness and socioemotional wealth in Spanish family firms: An empirical examination. *European Journal of Family Business*, 14-24.
- Basco, R., Bassetti, T., Dal Maso, L., & Lattanzi, N. (2021). Why and when do the family firms invest less in talent management? The suppressor effect of risk aversion. *Journal of Management and Governance*.
- Bertrand, M., & Schoar, A. (2006). The Role of Family in Family Firms. *The Journal of Economic Perspectives*, 73-96.
- Betts, P. (October de 2001). Family Companies Are Ready for the Worst. *Financial Times (London)*.
- Burkart, M., Penuzi, F., & Shleifer, A. (2003). Family Firms. *The Journal of Finance*, 2167-2201.
- Caprio, L., Croci, E., & Del Giudice, A. (2011). Ownership Structure, Family Control, And Acquisition Decisions. *Università Cattolica del Sacro Cuore, Largo Gemelli, 1, 20123, Milan, Italy*.
- Casson, M. (1999). The economics of the family firms. *Scandinavian Economic History review* 17 (1), 10-23.
- Cid, C., San Martín, P., & Saona, P. (2021). Founding-family-controlled firms, intergenerational succession, and firm value. *ECONOMIC RESEARCH-EKONOMSKA ISTRAŽIVANJA*, 1-30.
- Consejo Empresas Familiares. (24 de 06 de 2018). *Consejo Empresas Familiares*. Obtenido de <https://consejoempresasfamiliares.org/2018/06/24/pais-de-empresas-familiares/>
- Consejo Empresas Familiares. (Octubre de 2018). *Países de Empresas Familiares*. Obtenido de www.consejoempresasfamiliares.org: <https://consejoempresasfamiliares.org/2018/10/28/vision-y-legado-familiar/>

- Correa Restrepo, J., & Murillo, J. (2015). *Escritura e Investigación Académica. Una guía para la elaboración del trabajo de grado*. Bogotá: CESA.
- Díaz-Bravo, L., Torrucci-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 162-167.
- Ding, S., Qu, B., & Wu, Z. (2016). Family Control, Socioemotional and Governance Environment: The Case of Bribes. *Journal of Business Ethics*, 639-654.
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories From Case Study Research. *The Academy Of Management Review*, 532-550.
- Eklund, J., Palmberg, J., & Wiberg, D. (2013). Inherited corporate control and returns on investment. *Small Business Economics*, 419-431.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (Jun de 1983). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, Vol. 26, No. 2, *Corporations and Private Property: A Conference Sponsored by the Hoover Institution*, págs. 301-325.
- Forbes México. (23 de Abril de 2015). *Forbes México*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/las-25-empresas-familiares-mas-grandes-del-mundo/>
- Gómez-Mejía, L., Takács Haynes, K., Núñez-Nickel, M., J.L. Jacobson, K., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-Controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 106-137.
- Goldman, A. (1962). The Group Depth Interview. *Journal Of Marketing Vol. 26*, 61-68.
- Gómez-Mejía, L., Takács Haynes, K., Núñez-Nickel, M., L. Jacobson, K., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risk in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 106-137.
- González, M., Guzmán, A., Pombo, C., & Trujillo, M. (14 de May de 2012). Family firms and financial performance: The cost of growing. *Elsevier*, págs. 626-649.
- González, M., Guzmán, A., Pombo, C., & Trujillo, M.-A. (2013). Family Firms and debt: Risk aversion versus risk of losing control. *Journal of Business Research* 66, 2308-2320.
- Guion, L., Diehl, D., & McDonald, D. (Octubre de 2001). *Department of Family, Youth and Community Sciences, Florida Cooperative Extension Service*,. Obtenido de <http://greenmedicine.ie/school/images/Library/Conducting%20An%20In%20Depth%20Interview.pdf>
- Guzmán Vásquez, A., Trujillo Dávila, M., Del Hierro, J., Higuera, M., Hoyos, F., Márquez, D., . . . Téllez, J. (2020). *Protocolos de familia: su relevancia como mecanismo de gobierno corporativo familiar y empresarial*. Bogotá: Editorial CESA.

- Guzmán Vázquez, A., Trujillo Dávila, M., Guzmán Vázquez, D., & Rueda Calderón, M. (2019). *Gesrión Grupos de Interés Estratégicos: Gobierno Corporativo y Empleados*. Bogota: CESA.
- Handler, W. (1990). Succession in Family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next generation family members. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 15, 37-51.
- Hart, S. J. (1986). The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration. *Journal of Political Economy*, 691-719.
- Henssen, R. (Jun de 1983). The Modern Corporation and Private Property: A Reappraisal. *The Journal of Law & Economics*, págs. 273-289.
- Hernández-Linares, R., Kellermanns, F., López-Fernández, M. C., & Sarkar, S. (2019). The effect of socioemotional wealth on the relationship between entrepreneurial orientation and family business performance. *BRQ, Business Research Quarterly*, 17.
- Howorth, C., & Ali Assaraf, Z. (2001). Family Business Succession in Portugal: An Examination of Case Studies in the Furniture Industry. *Family Business Review Vol XIV N° 3*, 231-244.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). THEORY OF THE FIRM: MANAGERIAL BEHAVIOR, AGENCY COSTS AND OWNERSHIP ESTRUCTURE. *Journal of Financial Economics* 3, 305-360.
- Jiang, D., & Hayward, S. (2019). Socioemotional Power Play: How Family Firms Successors Use Upward Influence to Gain Control. *Organizational Dynamics*, 1-10.
- Kepner, E. (1983). The Family and the Firm: A co-evolutionary perspective. *Organizational Dynamics*, 57-70.
- Kim, C., Pantzalis, C., & Chul Park, J. (2014). Do Family Owners Use Firm Hedging policy to Hedge Personal Undiversified Wealth Risk? *Financial Management*, 415-444.
- Kotlar, J., De Massis, A., Fang, H., & Frattini, F. (Octubre 2014). Strategic reference points in family firms. *Small Business Economics*, 597-619.
- KPMG. (2017). *VI Barómetro Empresa Familia*. KPMG.
- Martin, G., Tochman, J., & Gomez- Mejia, L. (2016). Family Control, Socioemotional Wealth and Earnigs Management in Publicly Traded Firms. *Journal of Business Ethics*, 453-469.
- Means, A. A. (1932). *The modern Corporation & Private property*. New Jersey: Transactions Publishers.
- Meckling, M. C. (January de 1976). Theory of the firm: Managerial Behavior Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 305-360.
- Mustakallio, M., Autio, E., & Zhara, S. (2002). Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision making. *Family Business Review* 15(3), 205-222.

- OCDE. (2009). *Practical Guide to Corporate Governance: Experiences from the Latin American Companies Circle*. OCDE.
- PwC. (2019). *Empresas Familiares en Colombia: Un legado que trasciende*. Bogota.
- Rodriguez-Garcia , P., & Menéndez-Requejo, S. (2020). Family Constitution to manage family firms' agency conflicts. *Business Research Quarterly*, 1-17.
- Saito, T. (2007). Family Firms and Firm Performance: Evidence from Japan. *Journal of The Japanese and International Economies*, 620-646.
- Schulze, W., Lubatkin, M., & Dino, R. (2003). Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms. *Academy of Management Journal* 48, 179-194.
- Schulze, W., Lubatkin, M., Dino, R., & Buchholtz, A. (2001 Vol.12). Agency Relationships in Family Firms Theory and Evidence. *Organization Science*, 99-116.
- Stockmans, A., Lybaert, N., & Voordeckers, W. (2010). Socioemotional Wealth and Earnings Management in Private Firms. *Family Business Review*, 280-294.
- Superintendencia de Sociedades. (2018). *Superintendencia de Sociedades*. Obtenido de www.supersociedades.gov.co:
<https://www.supersociedades.gov.co/Noticias/Publicaciones/Revistas/2019/PDF-INFORME-GOBIERNO-CORPORATIVO.pdf#search=sociedades%20de%20familia>
- Superintendencia de Sociedades. (2015). *Superintendencia de Sociedades*. Obtenido de www.supersociedades.gov.co:
https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_aec/informes_publicaciones/responsabilidad_social/documentos_resocial/Propuesta%20Gobierno%20Corporativo%20V3_IDZ_Clean.pdf#search=sociedades%20de%20familia
- Superintendencia de Sociedades. (23 de 11 de 2017). *Superintendencia de Sociedades*. Obtenido de www.supersociedades.gov.co: <https://www.supersociedades.gov.co/Noticias/Paginas/2017/la-primer-generacion-sigue-mandando-en-las-sociedades-de-familia.aspx>
- Thesmar, D. S. (2007). Performance and Behavior of Family Firms: Evidence From the French Stock Market. *Journal of the European Economic Association* Vol 5, 709-751.
- Trevino, A. A.-R. (2011). The Effect of Family Control on Corporate Performance. *Quarterly Journal of Finance and Accounting* Vol 50, 97-114.
- Tsai, W., Hung, J., Kuo, Y., & Kuo, L. (2006). CEO tenure in Taiwanese family and non-family firms: An agency theory perspective. *Family Business Review* 19(1), 11-28.
- Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect the firm value? *Journal of Financial Economics*, 385-417.

- Villalonga, B., & Amit, R. (2010). Family Control of Firms and Industries. *Financial Management*, 863-904.
- Villalonga, B., Amit, R., Trujillo, M., & Gúzman, A. (2015). Governance of Family firms. *Annual Review of Financial Economics*, 635-654.
- Villalonga, B., Amit, R., Trujillo, M.-A., & Guzmán, A. (2015). Governance of Family Firms. *The Annual Review of Financial Economics* 7, 635-54.
- Yin, R. (1981). The Case Study Crisis: Some Answers. *Administrative Science Quarterly*, 58-65.
- Yousaf, I., Ali, S., & Hasan, A. (2019). Effect of Family Control on Corporate Financing Decisions of Firms: Evidence from Pakistan. *Estudios de Economía Aplicada*, 155-170.
- Zellweger, T., Kellermanns, F., Chrisman, J., & Chua, J. (2012). Family Control and Family Firm Valuation by Family CEOs: The Importance of Intentions for Transgenerational Control. *Organization Science*, 851-868.

Anexos

ANEXO 1: INSTRUMENTO DE ENTREVISTA

Preguntas tipo round tour questions (preguntas para conocer de la experiencia del entrevistado)

- ¿Hace cuánto trabaja en la compañía?
- ¿Qué estudios ha realizado?
- ¿En qué áreas se ha desempeñado?
- ¿Cómo ha sido la experiencia?

Acerca de Sincromotors

- ¿Qué sabes de.... año de Fundación, orígenes y motivación de creación?
- ¿Cree que es una empresa grande?
- ¿Cómo ve la compañía en el largo plazo?
- ¿Cuentan con un plan estratégico? ¿A cuántos años y cuáles son las principales líneas y objetivos estratégicos?
- ¿Está Sincromotors en un buen momento financiero?

Gobierno Corporativo y Gobierno Familiar

- ¿Sabe qué es Gobierno Corporativo?
- Si sabe que es, ¿Conoce su importancia?

Toma de decisiones

- ¿Cómo se toman las decisiones en la empresa?, ¿existe una estructura de gobierno?
- ¿Qué tan importantes son las opiniones del fundador de la compañía?
- ¿Cree que las decisiones de la empresa están influenciadas por las posiciones de uno de los fundadores?
- Si pudiera mejorar algo en el proceso de toma de decisiones, ¿qué sugeriría?

Involucramiento familiar en la compañía

¿Existe alguna política que enmarque las reglas para el nivel de involucramiento de la familia en la empresa?

¿Qué integrante de la familia puede conformar la nueva generación?

¿Consideraría la idea de que sus hijos trabajaran en la compañía?

¿Evidencia algún riesgo potencial en la relación familia- empresa?

¿Cómo mitigaría esos riesgos?

Sucesión del liderazgo

¿Para usted es importante que la empresa siga funcionando cuando usted se pensione?

¿Cuándo el fundador ya no este, es posible que las posiciones actuales cambien?

¿Considera importante que la empresa tenga un plan formal de sucesión del liderazgo por parte de los fundadores?

¿Cuál ruta considera apropiada para comenzar a abordar estos temas en la empresa?

Sucesión del liderazgo familiar o externa

¿Se sentiría tranquilo con profesionales preparados para dirigir la compañía?

¿Estaría de acuerdo en entrenar a algunos de los trabajadores actuales de la empresa para liderarla en el futuro?

¿Para usted sería viable ceder el control de la empresa a profesionales externos a la familia?

¿Cuáles serían algunos de los criterios para tener en cuenta para este profesional?

Protocolo familiar

¿Conoce qué es un protocolo de familia?

¿Considera apropiada la estructuración de un protocolo para Sincromotors?

ANEXO 2. FORMATO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Consentimiento Informado

Yo **XXXXXXXXXXXXXX**, declaro que se me ha explicado que mi participación en el estudio sobre "El control en las Empresas de Familia: Caso Sincromotors", consistió en responder una entrevista que pretende aportar el conocimiento y percepción, comprendiendo que mi participación es una valiosa contribución para este trabajo. Acepto que las respuestas fueran transcritas para su posterior análisis, a los cuales podrá tener acceso parte del equipo docente del CESA (Colegio de Estudios Superiores en Administración), que guía la investigación. Declaro que se me ha informado y asegurado que la información que entregue estará protegida por el anonimato y la confidencialidad. La estudiante responsable de la del estudio, Laura Carolina Barreto Cepeda, se ha comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que les plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con la investigación. Asimismo, la entrevistadora me ha dado seguridad de que no se me identificará en ninguna oportunidad en el estudio y que los datos relacionados con mi privacidad serán manejados en forma confidencial.

He leído esta hoja de Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.