

## **Factores que influyen en la selección de mecanismos de planeación de sucesión patrimonial en empresas familiares de Cali\***

**Factors influencing the selection of mechanisms ownership succession planning in family businesses in Cali**

**Fatores que influenciam a seleção de mecanismos de planejamento de sucessão propriedade em negócios de empresas familiares em Cali**

### **José Bernardo Betancourt-Ramírez**

MBA, Universidad Internacional Iberoamericana, Arecibo, Puerto Rico. MDEEF, Universidad de León, León, España. Administrador de Instituciones de Servicio, Universidad de La Sabana, Chía, Colombia. Miembro del grupo de investigación de empresa familiar, INALDE Business School, Universidad de La Sabana, Chía, Colombia. Docente Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. Universidad de La Salle, Bogotá -Colombia. [jose.betancourt@ggbca.com](mailto:jose.betancourt@ggbca.com).

### **Helder Barahona-Urbano**

Candidato a Phd. Business Administration, Swiss Management Center University. Maestría en Estudios Avanzados, Swiss Management Center University. Máster en Docencia, Universidad de La Salle, Bogotá, Colombia. Director de Posgrados, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Universidad de La Salle, Bogotá - Colombia. [helderbarahona@yahoo.com](mailto:helderbarahona@yahoo.com)

### **Luis Fernando Parra-Villanueva.**

Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Cujae. Máster en Educación, Universidad Católica De Manizales, Colombia. Docente Universidad Libre Seccional Cali, Colombia. [luisfparra56@yahoo.com](mailto:luisfparra56@yahoo.com).

### **Diógenes Lagos-Cortés**

Estudiante de Doctorado en Administración, Universidad Nacional de La Plata, Argentina. Magíster en Ingeniería Industrial de la Universidad Industrial de Santander 2011. Miembro del grupo de investigación de Empresa Familiar, INALDE Business School, Universidad de La Sabana, Chía, Colombia. [dlagos@unal.edu.co](mailto:dlagos@unal.edu.co)

---

F. Recepción: Octubre 17 de 2014

F. Aceptación: Diciembre 5 de 2014

---

\* Este artículo es un producto de investigación que forma parte de la línea de sucesión patrimonial del Grupo de investigación de empresa familiar de INALDE, Universidad de La Sabana, Bogotá, Colombia y de la línea de investigación Innovación y Competitividad Organizacional del Grupo de Investigación Mercadeo e Iniciativa Empresarial de la Universidad Libre Seccional Cali, Colombia. Las instituciones financiadoras de la fase exploratoria iniciada en junio de 2005 fueron INALDE, Universidad de La Sabana. Las instituciones financiadoras de la fase aplicada iniciada en junio de 2010 INALDE, Universidad de La Sabana, Universidad Libre Seccional Cali y Gonzalo Gómez Betancourt & Consultores Asociados (GGBCA).

**Como citar:** Betancourt-Ramírez, J.B.; Barahona-Urbano, H.; Parra- Vilanueva, L.F. & Lagos-Cortés, D. (2015). Factores que influyen en la selección de mecanismos de planeación de sucesión patrimonial en empresas familiares de Cali. *Revista Libre Empresa*. 12(1), 11-28. <http://dx.doi.org/10.18041/libemp.v23n1.23101>

## Resumen

La sucesión patrimonial ha venido cobrando relevancia en el área de empresa familiar debido a que este proceso influye directamente en su continuidad dentro del mismo núcleo familiar. El presente estudio cuantitativo tiene como objetivo identificar los factores que más influyen en el fundador durante la selección de mecanismos para la sucesión del patrimonio de su empresa familiar en la ciudad de Cali. Aunque no se identificó influencia significativa de los factores, el estudio permitió identificar que el factor Cultura, entendido como la presencia de trampas familiares o malas prácticas de este tipo de organizaciones, está presente en todas las empresas de la muestra. Al final se proporcionan algunas recomendaciones.

## Palabras clave

Sucesión, propiedad, mecanismos, factores, empresa familiar, trampas.

## Abstract

The ownership succession has been gaining relevance in the area of family business because this process directly affects their continuity within the same family. This quantitative study aims to identify the factors that most influence the founder during the selection of mechanisms for the succession of the ownership of his family business in the city of Cali. Although no significant influences of the factors were identified, the study recognized that the Culture factor, defined as the presence of family traps or bad practices of these organizations, is present in all companies in the sample. Finally some recommendations are provided.

## Keywords

Succession, ownership, mechanisms, factors, family business, traps.

## Resumo

A sucessão de propriedade vem ganhando importância na área de negócio de família, porque este processo afeta diretamente a sua continuidade dentro da mesma família. Este estudo quantitativo tem como objetivo identificar os fatores que mais influenciam o fundador durante a seleção dos mecanismos para a sucessão do patrimônio de seu negócio de família na cidade de Cali. Embora nenhuma influência significativa dos fatores identificados, o estudo identificou o fator de Cultura, definida como a presença de armadilhas familiares ou más práticas dessas organizações, está presente em todas as empresas da amostra. Finalmente, algumas recomendações são fornecidos.

## Palavras-chave

Sucessão, a propriedade, os mecanismos, os fatores, o negócio da família, armadilhas.

## 1. Introducción

En el área de empresa familiar (EF), la sucesión ha sido uno de los temas de mayor análisis en las últimas tres décadas (Handler, 1992; Lozano, 2008; Welsch, 1993), en especial se ha estudiado el proceso de relevo generacional en la gerencia de estas organizaciones, pasando por alto el impacto que puede crearse en el ámbito patrimonial (Betancourt, Gómez y López, 2011; Cabrera-Suárez, 2005; Lansberg, 1999). Algunos autores (Gómez-Betancourt, Betancourt y Zapata, 2012) señalan que el patrimonio es un sistema que, en este tipo de organizaciones, merece ser puesto en consideración, al igual que la familia y la empresa.

Por lo anterior este estudio utilizó los conceptos de la investigación de Gómez, López y Betancourt (2008) que identificaron los factores de mayor influencia en el fundador al momento de seleccionar un mecanismo de sucesión patrimonial para su empresa familiar. Dicha investigación fue adaptada a empresas con presencia en todo el territorio nacional, pero teniendo en cuenta que las empresas familiares cuentan con características diferentes provenientes de su cultura y las dinámicas entre sus integrantes (Gómez-Betancourt, 2004; 2010), se decidió aplicar la encuesta a una muestra de empresas familiares de Cali, para validar si los factores hallados inicialmente son los mismos para esta ciudad del país.

El objetivo principal de esta investigación es aplicar un análisis cuantitativo que permita identificar los factores que más influyen en el fundador caleño durante la planeación de su sucesión, que como menciona Lozano (2008) es un proceso y no un evento estático en el tiempo.

El artículo de investigación se organizó de la siguiente manera. La primera parte es esta introducción. En la segunda parte se contextualiza acerca de la importancia de la empresa familiar en Cali. En la tercera parte se presenta una breve revisión de la literatura sobre la sucesión y los mecanismos de sucesión patrimonial existentes, esta información se utilizará como base teórica para el trabajo. La cuarta parte describe la metodología usada para el desarrollo de este estudio. En la quinta parte se presenta el análisis de los resultados, y finalmente, en la sexta parte se presentan las conclusiones, limitaciones e investigaciones futuras a desarrollar.

## 2. Importancia de la Empresa Familiar en Cali

Según datos de la Superintendencia de Sociedades (Danieles, 2005), el 14% del total de las pequeñas y medianas empresas del país están ubicadas en el Valle del Cauca, región que se ha caracterizado por tener una importante presencia de empresas de familia, y que por su relevancia en la economía ha sido foco de proyectos del sector público y privado para promover su desarrollo, competitividad y continuidad.

Dentro de las múltiples campañas desarrolladas para Mipymes familiares se destacan: la Gobernación del Valle del Cauca (2006) con un proyecto estratégico para apoyar la asociatividad y la participación en ferias, encuentros, ruedas de negocios y facilitar el acceso a micro créditos. La Cámara de Comercio de Cali (2010), que presta servicios para la micro, pequeña y mediana empresa con unidades de desarrollo que ayudan a formalizar

y fortalecer las empresas para incrementar la competitividad de la región; como resultado, en 2009 habían vinculado 765 PyMes y prestados servicios de consultoría a 304 empresas (Revista Acción, 2009).

Según un estudio de la Universidad ICESI (Ramírez y Bermúdez, 2004) basado en datos de la Cámara de Comercio de Cali, existen tres sectores que en 2001 tenían una alta participación de empresas: el sector de “Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas, y efectos personales y las comunicaciones”, con una participación del 47,42% del total de la economía caleña; de las 23.219 compañías, 98,96% eran micro y pequeñas empresas; el sector de la “Industria manufacturera” representa el 12,90% del total de empresas de la ciudad; el tercero más relevante es el sector de “Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler”, que representa el 11,03%.

La amplia participación de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas en los distintos sectores de la economía caleña, sumada a los esfuerzos de entidades gubernamentales, académicas, sectoriales y gremiales de Cali ponen en evidencia la necesidad de avanzar en la comprensión de sus problemáticas, entre ellas el objeto de este estudio sobre los “factores que influyen en la selección de mecanismos de planeación de sucesión patrimonial en empresas familiares” que pueden impactar considerablemente en la continuidad de estas empresas y a largo plazo en el desarrollo de la región.

### 3. Revisión de la literatura

Aunque existen múltiples significados de empresa familiar y aún ninguno es totalmente aceptado por la comunidad académica (Hoy y Verser, 1994; Litz, 1995), este trabajo adopta una definición basada en tres características: (a) más del 50% de la propiedad está en el manos de una o dos familias, (b) miembros de la familia en cargos de dirección o gobierno en la empresa, y (c) intención de transferencia del negocio a la siguiente generación familiar (Gallo, 1995).

Por otro lado, se decidió tomar como base la teoría de recursos y capacidades, debido a que con este análisis se puede construir estratégicamente (Grant, 1996), descubrir carencias actuales y mejorar lo existente para aportar a la competitividad (Hoffman, Hoelsches y Sorenson, 2006). Esto explicaría la capacidad de la empresa familiar de seleccionar mecanismos para la sucesión patrimonial que permitan su continuidad en manos de la familia propietaria, así como su competitividad.

Este marco de referencia permitió construir la revisión de literatura teniendo en cuenta las intenciones y los objetivos que puede tener el fundador durante el proceso de sucesión que tendrá efectos perdurables en los sucesores y la organización (Westhead y Cowling, 1998).

Algunas de las motivaciones que afloran al iniciar este proceso son la continuidad del negocio, la seguridad personal financiera, el tratamiento equitativo de la siguiente generación (Ayres, 1996), garantizar la capacidad de pago del impuesto de sucesión (Astrachan y Tutterow, 1996; Soldano, 1996; Wagner, 1993), evitar poner en riesgo los puestos de trabajo existentes (Astrachan y Shanker, 1995) o el capital de inversión (Greenwald y Associates, 1995). También surgen temores frente al proceso relacionados con la cesión del

control sobre el negocio (Kuratko, Foss y Vanalst, 1994), el cumplimiento de los deseos del fundador (O'Bee, 1999) o el éxito futuro del proceso (Aronoff, 1998; Lansberg, 1999; Murray, 2003).

Aunque las empresas familiares representan el 70% del tejido empresarial (Danies, 2006) y en sus comienzos tienen la capacidad de sobrevivir más tiempo por su característica familiar (Keough y Forbes, 1991), este tipo de compañías debe planear la sucesión patrimonial para permanecer en el tiempo, y eso sólo se logra a través de la implementación de mecanismos que hagan realidad los deseos del fundador y que contemplen aspectos fiscales y financieros (Klein, 2003).

Estos mecanismos de sucesión patrimonial (Gómez, López y Betancourt; 2008) pueden ser: 1) intestados, donde el fundador deja la legislación colombiana actúe, 2) mecanismos simples, en los que el fundador pone el título de propiedad en sus potenciales sucesores pero conserva informalmente los ingresos, 3) mecanismos nacionales, como contratos, testamentos, donaciones, fideicomisos, sociedades y capitalización y 4) mecanismos internacionales, como el trust (Carregal, 1982) o las fundaciones de interés privado (Asamblea Legislativa de Panamá, 1995) que permiten protegerse del efecto impositivo (Ayres, 1990; Leach, 1993).

Teniendo en cuenta que esta investigación busca aplicar el modelo desarrollado por Gómez, López y Betancourt (2008) en Cali, una zona geográfica con características culturales únicas en Colombia, se planteó la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son los factores que más influyen en la selección de un mecanismo de sucesión patrimonial en las empresas familiares de Cali? A continuación se presentan la metodología y los estándares de medición aplicados.

#### 4. Metodología

Esta investigación pretende identificar los factores que más influyen en el fundador caleño al escoger un mecanismo de sucesión patrimonial; por esta razón se aplicó un análisis cuantitativo a través de una encuesta estructurada aplicada a 43 empresas de diferentes tamaños y sectores (Ver Tabla 1). Debido a la dificultad para acceder a la información de los fundadores de Empresas Familiares – EF, se buscó el apoyo de la Universidad Libre Seccional Cali, con el fin de garantizar la confidencialidad y el uso estrictamente académico de la información.

Los factores y los elementos que componían cada aspecto del modelo de investigación fueron evaluados mediante un cuestionario estructurado con preguntas de selección múltiple con respuesta única. Estas preguntas, al estar organizadas en rangos ordinales, buscaban evaluar la percepción del fundador de la EF sobre los factores de estudio.

Para fortalecer el análisis de los resultados, se usaron los estándares de medición de cada factor del estudio de Gómez, López y Betancourt (2008). Para analizar la relación entre los factores y su influencia en la selección de un mecanismo de sucesión patrimonial se usó un modelo de regresión logística multinomial. Este modelo incorpora cada uno de los factores y establece la probabilidad de seleccionar un tipo de mecanismo tomando como

categoría de referencia mecanismos internacionales. Las especificaciones del modelo se presentan en la Ecuación 1 y en la Tabla 1.

$$\ln\left(\frac{p_j}{p_4}\right) = \beta_{0j} + \beta_{1j}x_1 + \beta_{2j}x_2 + \beta_{3j}x_3 + \dots + \beta_{24j}x_{24}; j = 1,2,3 \quad (1)$$

donde son los estándares de medición definidos para cada factor de estudio, ver Tabla 1.

**Tabla 1. Variables del Modelo y estándares de medición**

Factor	Clasificación	Variable	Calificación
Educación	Sin formación	$x_1$	-2
	Primaria y/o Secundaria	$x_2$	-1
	Universitaria	$x_3$	1
	Especialización y/o Maestría	$x_4$	2
Experiencia	Sin experiencias en sucesiones patrimoniales	$x_5$	-2
	Sin problemas familiares	$x_6$	-1
	Conflictos o desacuerdos temporales	$x_7$	1
	Experiencias negativas con sucesiones de terceros	$x_8$	2
Criterios	Intrascendentes (distribución desigual y propiedad personal)	$x_9$	-2
	Tradicionales (distribución por igual y propiedad personal)	$x_{10}$	-1
	Inusuales (distribución desigual y propiedad impersonal)	$x_{11}$	1
	Trascendentes (distribución por igual y propiedad impersonal)	$x_{12}$	2
Seguridad	Sin experiencias violentas	$x_{13}$	-2
	Amenazas	$x_{14}$	-1
	Extorsiones	$x_{15}$	1
	Secuestros	$x_{16}$	2
Cultura	Cinco o más trampas	$x_{17}$	-2
	Tres o cuatro trampas	$x_{18}$	-1
	Una o dos trampas	$x_{19}$	1
	Cultura libre de trampas	$x_{20}$	2
Impuestos	Sin conocimiento sobre impuestos de sucesión	$x_{21}$	-2
	Bajo conocimiento sobre impuestos nacionales	$x_{22}$	-1

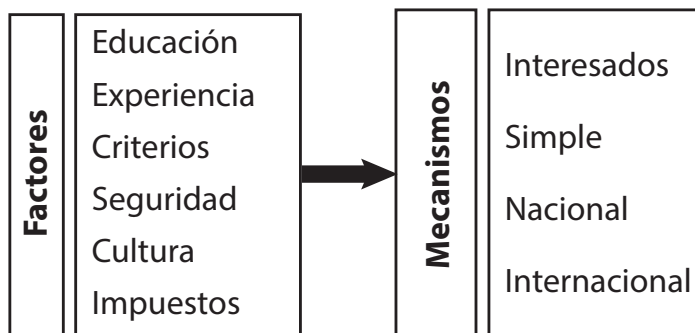
Factor	Clasificación	Variable	Calificación
Impuestos	Conocimiento avanzado en impuestos nacionales	$x_{23}$	1
	Conocimientos sobre impuestos de sucesión nacionales o en otros países	$x_{24}$	2
Mecanismos	Intestados	$j_1$	-2
	Simple	$j_2$	-1
	Nacionales	$j_3$	1
	Internacionales	$j_4$	2

Fuente: Elaboración propia

#### 4.1 Modelo de investigación

El análisis del estudio se basa en la influencia de seis factores para seleccionar uno de los cuatro mecanismos clasificados por Gómez, López y Betancourt (2008).

Gráfico 1. Modelo de investigación



Fuente: Gómez, López y Betancourt (2008)

Esta investigación busca responder la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los factores que más influyen en la selección de un mecanismo de sucesión patrimonial en las empresas familiares de Cali? Para cada uno de los factores se aplicó una hipótesis derivada de la investigación de Gómez, López y Betancourt (2008):

**H1:** A mayor educación del fundador, mayor tendencia a escoger un mecanismo de sucesión patrimonial nacional o internacional.

**H2:** A mayores experiencias negativas del fundador en sucesiones de la familia o la empresa de Cali, mayor tendencia a escoger un mecanismo de sucesión nacional o internacional.

**H3:** A mayor tendencia del fundador a distribuir la propiedad equitativamente y como un patrimonio autónomo en un fideicomiso (no a título de cada persona), mayor es

la tendencia a seleccionar un mecanismo de sucesión patrimonial nacional o internacional.

**H4:** A mayor exposición a problemas de seguridad (secuestros extorsiones o amenazas), mayor es la tendencia a seleccionar un mecanismo de sucesión patrimonial nacional o internacional.

**H5:** Una empresa familiar con una cultura libre de trampas familiares (malas prácticas de la EF), presenta una mayor tendencia a seleccionar un mecanismo de sucesión patrimonial nacional o internacional.

**H6:** A mayor conocimiento del fundador sobre los efectos generados por los impuestos de sucesión, mayor es la tendencia a seleccionar un mecanismo de sucesión patrimonial nacional o internacional.

## 4.2 Estándares de medición

Para clasificar a las empresas en las categorías de cada variable se usaron como base los estándares de medición del estudio inicial (Gómez, López y Betancourt, 2008), como se describe a continuación:

**Educación:** fundadores sin formación académica se calificaron con (-2); primaria y secundaria con (-1); formación universitaria con (1); especialización o maestría con (2).

**Experiencia:** los fundadores que tuvieron experiencias negativas con sucesiones de terceros y que causaron ruptura en la comunicación familiar fueron valorados con (2), si tuvieron conflictos o desacuerdos temporales (1), si el fundador fue directamente responsable por el proceso de sucesión, pero no tuvo problemas familiares se valoró con hasta (-1) y en casos sin experiencias en sucesiones patrimoniales con (-2).

**Criterios:** los criterios de distribución de la propiedad intrascendentes (distribución desigual y propiedad personal) fueron valorados con (-2); los tradicionales (distribución por igual y propiedad personal) con (-1); los inusuales (distribución desigual y propiedad impersonal) con (1), y los trascendentes (distribución por igual y propiedad impersonal) con (2).

**Seguridad:** familias que vivieron experiencias violentas y negativas fueron evaluadas así: secuestros (2), extorsiones (1), amenazas (-1) y el no contar con experiencias con la violencia (-2).

**Cultura:** las trampas familiares o malos hábitos de las empresas familiares afectan directamente la cultura de las familias empresarias y son (Gallo, 1995) como: (1) confusión de la propiedad con la capacidad de dirigir una organización, (2) confusión de los flujos económicos, (3) confusión de lazos de afecto con lazos contractuales, (4) retraso innecesario de la sucesión, (5) confusión de órganos y procesos de gobierno con órganos y procesos de dirección y (6) creerse inmune a las trampas anteriores. Este factor fue calificado en las familias con una cultura libre de trampas con (2); una familia que presente una o dos trampas familiares con (1); si tiene tres o cuatro trampas con (-1), y si tiene cinco o más con (-2).



**Impuestos:** si el fundador tiene conocimientos sobre impuestos de sucesión nacionales o en otros países se valoró con (2); si tiene conocimiento avanzado en impuestos nacionales con (1); bajo conocimiento sobre impuestos nacionales con (-1), y en caso de no tener conocimiento sobre impuestos de sucesión con (-2).

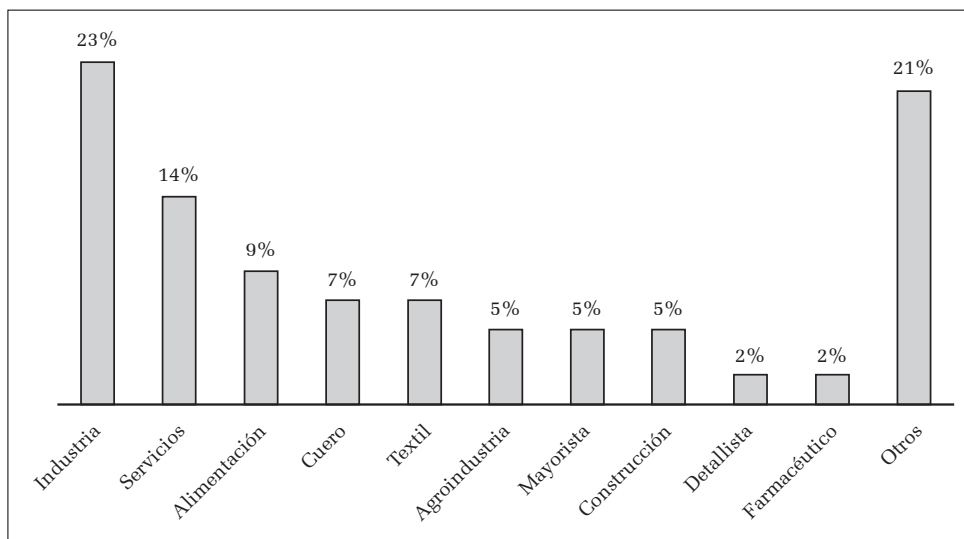
**Mecanismos de sucesión patrimonial:** los mecanismos intestados fueron valorados con (-2); los mecanismos simples con (-1); los nacionales con (1), y los internacionales con (2).

## 5. Análisis de resultados

### 5.1 Descripción de la muestra

Se aplicaron encuestas a los fundadores de 43 empresas familiares. Las empresas encuestadas presentaron características heterogéneas. En el Gráfico 2 se presenta la distribución por sectores en la muestra.

**Gráfico 2.** Distribución porcentual de la muestra por sectores



**Fuente:** Elaboración propia

En la Tabla 2 se presenta la distribución porcentual de cada categoría dentro de los seis factores y la variable dependiente. Para el caso del factor educación, la mayor parte de los fundadores (53.5%) tienen nivel educativo universitario; grados de primaria y/o secundaria (27.9%); respecto a posgrados (especialización y/o maestría) el 16.3% de los fundadores ha cursado estos niveles; y sólo el 2.3% de los fundadores no poseen algún nivel de formación. Estos resultados muestran que en su mayoría los fundadores de las empresas familiares en Cali poseen niveles educativos de universidad y técnico (1). También se puede observar que el sector que se repitió con mayor frecuencia fue el

(2) industrial; en experiencia fue (-2), correspondiente a fundadores sin vivencias en sucesiones; el criterio fue (-1), tradicional, en el cual prefieren hacer una distribución por igual y entregar a los sucesores la propiedad a título personal; en seguridad fue (-2), ninguna experiencia negativa; en cultura (-2), donde tienen cinco o todas las trampas familiares; en impuestos fue (-2), sin conocimiento en impuestos; y en la variable mecanismos fue (-2), intestado.

**Tabla 2.** Distribución porcentual para cada factor

<b>Factor</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Casos</b>	<b>Participación (%) en el Factor</b>
Educación	Sin formación	1	2.3
	Especialización y/o Maestría	7	16.3
	Primaria y/o Secundaria	12	27.9
	Universitaria	23	53.5
Experiencia	Experiencias negativas con sucesiones de terceros	0	0.0
	Conflictos o desacuerdos temporales	4	9.3
	Sin problemas familiares	6	14.0
	Sin experiencias en sucesiones patrimoniales	33	76.7
Criterios	Inusuales (distribución desigual y propiedad impersonal)	2	4.7
	Trascendentes (distribución por igual y propiedad impersonal)	5	11.6
	Intrascendentes (distribución desigual y propiedad personal)	8	18.6
	Tradicionales (distribución por igual y propiedad personal)	28	65.1
Seguridad	Amenazas	2	4.7
	Extorsiones	2	4.7
	Secuestros	2	4.7
	Sin experiencias violentas	37	86.0
Cultura	Cultura libre de trampas	0	0.0
	Una o dos trampas	3	7.0
	Tres o cuatro trampas	18	41.9
	Cinco o más trampas	22	51.2
Impuestos	Conocimiento avanzado en impuestos nacionales	4	9.3
	Conocimientos sobre impuestos de sucesión nacionales o en otros países	6	14.0
Impuestos	Bajo conocimiento sobre impuestos nacionales	11	25.6
	Sin conocimiento sobre impuestos de sucesión	22	51.2

Pasa a la página siguiente

Viene de la página anterior

Factor	Clasificación	Casos	Participación (%) en el Factor
Mecanismos	Internacionales	1	2.3
	Simples	5	11.6
	Nacionales	14	32.6
	Intestados	23	53.5

**Fuente:** Elaboración propia

En relación a las sucesiones patrimoniales se encuentra que el 76.7% de los fundadores no ha tenido experiencia en el tema. Entre los fundadores que han tenido experiencia en sucesiones patrimoniales (23.3%), el 14% manifiesta no haber tenido problemas en la sucesión, mientras que 9.3% informa de experiencias negativas en el proceso.

Los fundadores, en su mayoría (65.1%), manifiestan hacer uso de criterios tradicionales (distribución por igual y propiedad personal) al momento de realizar el proceso de sucesión, el 18.6% usan criterios intrascendentes (distribución desigual y propiedad personal), 11.6% se deciden por criterios trascendentes (distribución por igual y propiedad impersonal), mientras que tan solo el 4.7% usan criterios inusuales (distribución desigual y propiedad impersonal).

En el tema de seguridad se encuentra que la mayoría (86%) manifiesta no haber tenido situaciones relacionadas con violencia, mientras que el restante 14% manifiesta haber sido víctima de secuestros, extorsiones, o amenazas; cada una de estas tres situaciones representa el 4.7% de la muestra estudiada.

El factor cultura muestra que los fundadores están inmersos en trampas; ningún fundador manifestó gozar de una cultura libre de trampas. Tan solo el 7% indica la presencia de una o dos trampas, mientras que la mayoría manifiesta tres o más trampas (41.9%), y cinco o más trampas (51.2%).

Respecto del conocimiento en impuestos, la mayoría de los fundadores (51.2%) manifiesta no tener conocimiento sobre impuestos relacionados con el proceso de sucesión; el 25.6% manifiesta poseer bajo conocimiento sobre impuestos de la sucesión a nivel nacional; el 14% manifiesta tener conocimientos sobre impuestos de sucesión nacionales o en otros países; solo el 9.3% posee un conocimiento avanzado en impuestos nacionales de sucesión.

Finalmente, respecto a los mecanismos de sucesión utilizados por los fundadores de las empresas de la muestra, se encuentra que los mecanismos intestados son los de mayor uso (53.5%), en contraste con los mecanismos internacionales que son usados solo por el 2.3% de los fundadores; los mecanismos nacionales son usados por el 32% de los fundadores; y el 11.6% de los fundadores manifiesta usar mecanismos simples.

## 5.2 Relación entre los factores y los mecanismos de sucesión

La Tabla 3 muestra que de los seis factores analizados, dos se relacionan con los mecanismos de sucesión usados por los fundadores. Se encuentra que el factor Experiencia tiene una relación directamente proporcional con los mecanismos de sucesión con un nivel de significancia de 1 por ciento, para este caso se observa un coeficiente de correlación Phi de 0.625 y un p-valor de 0.01. Otro factor relacionado con los mecanismos de sucesión es la Cultura, para este caso se encuentra una relación proporcional directa y significativa de 10 por ciento, observa un coeficiente de correlación Phi de 0.522 y un p-valor de 0.069. En los demás factores no hay evidencia de la existencia de una relación significativa con los mecanismos de sucesión. Con el fin de validar la influencia en el modelo de investigación se aplicó una regresión multinomial logística como se observa en el siguiente numeral.

**Tabla 3. Relación entre los factores y la variable dependiente (Mecanismos)**

Factor		Chi-Cuadrado	Grados de Libertad	Phi	Nivel de Significancia
Educación	Mecanismos	11.599	9	0.519	0.237
Experiencia		16.789	6	0.625	0.01*
Criterios		7.251	9	0.411	0.611
Seguridad		2.848	9	0.257	0.970
Cultura		11.698	6	0.522	0.069***
Impuestos		8.135	9	0.435	0.521

Nota: \*, \*\*, \*\*\*, indican significancia a nivel de 0.01, 0,05, 0,10, respectivamente

Fuente: Elaboración propia

## 5.3 Resultados del modelo de regresión multinomial logística

Mecanismos es la variable de respuesta (independiente); el objetivo de este modelo fue explicar su comportamiento en términos de los seis factores del estudio (Educación, Experiencia, Criterios, Seguridad, Cultura, e Impuestos). Para ello, se identificaron características globales en términos de los mecanismos de sucesión en la muestra de 43 empresas familiares en Cali. En la Tabla 4 se presentan los resultados del modelo. Estos muestran que ninguno de los factores es estadísticamente significativo para explicar la decisión de los fundadores de optar por algún mecanismo de sucesión en particular. La prueba de Wald muestra que para todos los coeficientes se puede deducir que son cercanos a cero. El p-valor, en todos los casos, es mayor que 0.05, entonces no se rechaza la hipótesis nula que afirma que los coeficientes son cercanos a cero, esto implica que el modelo no es útil para representar la relación entre los mecanismos de sucesión y los factores definidos para explicar su escogencia. Se concluye que estos factores no influyen al momento de seleccionar un determinado mecanismo de sucesión patrimonial en las empresas de Cali en la muestra estudiada.

Tabla 4. Resultados del modelo de regresión logística multinomial

Mecanismos		$\beta$	Error estándar	Wald	Grados de Libertad	p-valor
Intestados	Interceptación	51.107	18014.043	.000	1	.998
	[Educación=-2]	19.793	26551.666	.000	1	.999
	[Educación=-1]	2.275	9040.574	.000	1	1.000
	[Educación=1]	30.783	2634.942	.000	1	.991
	[Educación=2]					
	[Experiencia=-2]	-3.077	14949.808	.000	1	1.000
	[Experiencia=-1]	-23.750	17929.757	.000	1	.999
	[Experiencia=1]					
	[Criterios=-2]	-6.081	15457.882	.000	1	1.000
	[Criterios=-1]	-15.906	11810.498	.000	1	.999
	[Criterios=1]	-5.112	15301.562	.000	1	1.000
	[Criterios=2]					
	[Seguridad=-2]	-12.731	3582.139	.000	1	.997
	[Seguridad=-1]	-24.652	19373.023	.000	1	.999
	[Seguridad=1]	-57.242	23668.471	.000	1	.998
	[Seguridad=2]					
	[Cultura=-2]	-3.588	12271.444	.000	1	1.000
	[Cultura=-1]	-19.119	6468.819	.000	1	.998
	[Cultura=1]					
	[Impuestos=-2]	2.223	23283.409	.000	1	1.000
[Impuestos=-1]	-15.523	14001.994	.000	1	.999	
[Impuestos=1]	-14.553	15057.923	.000	1	.999	
[Impuestos=2]						
Simples	Interceptación	8.448	22103.864	.000	1	1.000
	[Educación=-2]	82.056	0.000		1	
	[Educación=-1]	82.425	15642.491	.000	1	.996
	[Educación=1]	55.731	12358.979	.000	1	.996
	[Educación=2]					
	[Experiencia=-2]	-57.485	15046.897	.000	1	.997
	[Experiencia=-1]	-23.613	17347.342	.000	1	.999
	[Experiencia=1]					
	[Criterios=-2]	-26.325	18315.051	.000	1	.999
	[Criterios=-1]	-6.328	15743.694	.000	1	1.000
	[Criterios=1]	18.798	16593.146	.000	1	.999
	[Criterios=2]					
	[Seguridad=-2]	19.356	5681.441	.000	1	.997
	[Seguridad=-1]	121.132	21316.190	.000	1	.995
	[Seguridad=1]	88.157	24933.877	.000	1	.997
[Seguridad=2]						

Pasa a la página siguiente

Viene de la página anterior

Mecanismos		$\beta$	Error estándar	Wald	Grados de Libertad	p-valor
Simples	[Cultura=-2]	-37.311	17890.739	.000	1	.998
	[Cultura=-1]	29.669	15086.918	.000	1	.998
	[Cultura=1]					
	[Impuestos=-2]	-55.930	24319.633	.000	1	.998
	[Impuestos=-1]	-103.530	16075.762	.000	1	.995
	[Impuestos=1]	-46.424	16593.886	.000	1	.998
	[Impuestos=2]					
Nacionales	Interceptación	17.397	15381.291	.000	1	.999
	[Educación=-2]	90.379	26689.329	.000	1	.997
	[Educación=-1]	21.225	9132.907	.000	1	.998
	[Educación=1]	47.762	3234.700	.000	1	.988
	[Educación=2]					
	[Experiencia=-2]	-4.045	14949.808	.000	1	1.000
	[Experiencia=-1]	28.236	16903.036	.000	1	.999
	[Experiencia=1]					
	[Criterios=-2]	-24.400	15586.255	.000	1	.999
	[Criterios=-1]	-34.278	11992.978	.000	1	.998
	[Criterios=1]	-6.051	10756.531	.000	1	1.000
	[Criterios=2]					
	[Seguridad=-2]	4.508	0.000		1	
	[Seguridad=-1]	-38.972	19643.796	.000	1	.998
	[Seguridad=1]	-72.695	24616.606	.000	1	.998
	[Seguridad=2]					
	[Cultura=-2]	13.118	10869.443	.000	1	.999
	[Cultura=-1]	-.374	0.000		1	
	[Cultura=1]					
	[Impuestos=-2]	1.103	23283.409	.000	1	1.000
[Impuestos=-1]	-16.097	14001.994	.000	1	.999	
[Impuestos=1]	-31.984	15832.214	.000	1	.998	
[Impuestos=2]						

**Nota:** La categoría de referencia es Internacionales.

**Fuente:** Elaboración propia

## 6. Conclusiones, limitaciones y futuras investigaciones.

Aunque en el área de empresas familiares la sucesión directiva es uno de los temas más estudiados, la sucesión patrimonial ha sido casi ignorada, a pesar de tener el poder de influir de manera directa en la continuidad de este tipo de organizaciones que componen el mayor porcentaje del tejido empresarial del país, así como en la ciudad de Cali. Este estudio buscó identificar los factores que más influyen en el fundador caleño durante

la planeación de su sucesión teniendo como base la investigación de Gómez, López y Betancourt (2008).

En esta investigación no se identificó la influencia significativa de ninguna variable en la selección de mecanismos de sucesión de la empresa familiar caleña. Por otro lado, se puso en evidencia que la mayoría de las empresas de la muestra carecen de formación en materia de impuestos sucesorales (51%), y no han planeado la sucesión (53,5% son intestados).

La variable que más sobresale en esta investigación es la Cultura, entendida como la ausencia de malas prácticas de la empresa familiar, conocidas también como trampas familiares, Gallo (1995). Este modelo de malas prácticas diseñado hace dos décadas ha demostrado ser vigente y relevante para las empresas familiares de Cali que las padecen en el 100% de los casos de la muestra. Por esta razón se sugiere difundir su impacto en la continuidad empresarial. Con el objetivo de eliminar estas prácticas, se sugiere: (1) formar a los actuales y potenciales propietarios para ejercer su rol sin interferir en la dirección de la empresa; (2) establecer políticas salariales, de inversión, de emprendimiento y de pago de dividendos para evitar la confusión de los flujos económicos de la empresa y la familia; (3) diseñar perfiles y responsabilidades claras para cada cargo, de forma que se minimice la confusión de lazos de afecto con lazos contractuales; (4) planear la sucesión y legalizarla a través de mecanismos formales y de obligatorio cumplimiento para los sucesores; (5) capacitarse en temas de gobierno corporativo e incorporar miembros externos independientes a los órganos de gobierno; y (6) diagnosticar las dinámicas familiares, patrimoniales y empresariales para corregir los problemas de manera temprana.

Dentro de las limitaciones del estudio se resalta el pequeño tamaño de la muestra que no fue suficiente para aplicar el cálculo de regresión multinomial logística y por tanto no se pudo validar la relación hallada previamente con el análisis de chi-cuadrado entre las variables cultura y experiencia respecto a los mecanismos. Otra de las limitaciones del estudio fue el vínculo cercano de las empresas encuestadas con la Universidad colaboradora. Para futuras investigaciones se sugiere ampliar el estudio con una muestra mayor y profundizar en las trampas familiares que están presentes en las empresas de Cali. También se recomienda identificar su influencia en el desempeño económico y la continuidad de estas organizaciones.

### **Conflicto de intereses**

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses

### **Referencias bibliográficas**

1. Aronoff, C. E. (1998). Megatrends in family business. *Family Business Review*, 11 (3), 181-186.
2. Asamblea Legislativa de Panamá (1995, 12 de junio). Ley 25.
3. Astrachan, J. H. y Shanker, M. (1995). *Family businesses in the US economy*. Costa Mesa, CA: The Center for the Study of Taxation.
4. Astrachan, J. y Tutterow, R. (1996). The effect of estate taxes on family business: Survey results. *Family Business Review*, 9 (3), 303-314.

5. Ayres, R. (1990). Rough family justice: Equity in family business succession planning. *Family Business Review*, 3 (1), 3-22.
6. Ayres, R. (1996). Estate planning for the family-owned business: It is not really “Mission Impossible”. En C. E. Aronoff, J. L. Ward y J. H. Astrachan (Eds.), *Family Business Sourcebook II*. (pp. 146-151). Georgia: Business Owner Resources.
7. Barahona, H. (2011). Dissertation “Research Proposal”, Estudio Etnográfico sobre los factores de vinculación de los sucesores en las empresas de familia pymes colombianas en el año 2011-2012. Swiss Management University, Zug, Junio de 2012.
8. Betancourt, J.B., Gómez, G. & López, M.P. (2011). Aproximación a los factores que influyen en la visión estratégica del patrimonio en las empresas familiares colombianas. *Revista Estudios Gerenciales*. 27(120), 165-183.
9. Cabrera-Suárez, K. (2005). Leadership transfer and the successor’s development in the family firm. *The Leadership Quarterly*, 16, 71-96.
10. Cámara de Comercio de Cali. (2010). Nuevas rutas empresariales, ¡Más y mejores empresas!., Extraído el 11 de noviembre de 2010, desde <http://www.ccc.org.co/rutapymes.html>
11. Carlock, R. y Ward, J. (2001). *Strategic planning for the family business: Parallel planning to unify the family and business*. Londres: Palgrave.
12. Carregal, M. (1982). *El fideicomiso regulación jurídica y posibilidades prácticas*. Buenos Aires: Universidad.
13. Danies, R. (2005). Trabajo de estadística sobre sociedades de familia en Colombia. Superintendencia de Sociedades, Bogotá, Colombia, P 10.
14. Danies, R. (2006). *Sociedades de familia en Colombia año 2005*. Bogotá: Superintendencia de Sociedades.
15. Dyer, W. y Sánchez, M. (1998). Current state of family business: Theory and practice as reflected. *Family Business Review*, 11 (4), 287-295.
16. Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532–550.
17. Eisenhardt, K. and Graebner, M. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50 (1), 25-32.
18. Gaitán, A. y Castro, J. D. (2001). *Sociedades de familia en Colombia*. Bogotá: Superintendencia de Sociedades.
19. Gallo, M. (1995). *La empresa familiar: textos y casos*. Barcelona: Estudios y Ediciones IESE.
20. Gómez, G., López, M. y Betancourt, J. (2008). Estudio exploratorio de los factores que influyen en la selección de un mecanismo de sucesión patrimonial en las empresas familiares colombianas. *Cuadernos de Administración*, 21 (37), 269-292.
21. Gómez, G., López, M.P. y Betancourt, J.B. (2009). Estudio exploratorio sobre la influencia de la visión familiar y la visión patrimonial en el crecimiento en ventas de la empresa familiar colombiana. *Cuadernos de Administración*. 22(39), 163-190.
22. Gómez-Betancourt, G (2010). *¿Cómo construir un legado familiar? Un modelo para tener familias empresarias perdurables*. México: Cengage learning.



23. Gómez-Betancourt, G. (2004). Typologies of family business: A conceptual framework based on trust and strategic management. *Family Business Casebook Annual 2004*, (1), 27-52.
24. Gómez-Betancourt, G. (2005). *¿Son iguales todas las empresas familiares?: caminos por recorrer*. Madrid: Granica.
25. Gómez-Betancourt, G., Betancourt, J. y Zapata, N. (2012) *Empresas familiares multigeneracionales*. *Entramado* 8(2), 38-49.
26. Grant, R. M. (1996) *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
27. Greenwald, M. y Associates (1995). *MassMutual 1995 family business survey*. Springfield, MA: MassMutual.
28. Handler, W. C. (1992). The succession experience of the next generation. *Family Business Review*, 5, (3), 283-307.
29. Hoekman, D. (1999). Succession planning is must for continued success. *Grand Rapids Business Journal*, 17 (43), B3-4.
30. Hoffman, J., Hoelsches, M. y Sorenson, R (2006) Achieving sustained competitive advantage: A family capital theory. *Family Business Review*, 19(2), 135-145.
31. Hoy, F., & Verser, T. G. (1994). Emerging business, emerging field: Entrepreneurship and the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 19(1), 9-23.
32. Keough, J. y Forbes, C. (1991). Family business: Enduring generations of change. *Industrial Distribution*, 80 (13), 27-36.
33. Klein, S. (2003). Strategic renewal during succession in family firms: How to benefit from the succession process. En P. Poutziouris y L. P. Steier (Eds.), *New frontiers in family business research the leadership challenge: Research Forum Proceedings FBN 14 world Conference* (pp. 24-27). Lausanne.
34. Kuratko, D., Foss, H. y Vanalst, L. (1994). IRS estate freeze rules: implications for family business succession planning. *Family Business Review*, 7 (1), 61-71.
35. Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business*. Boston, Massachusetts. Harvard Business School Press, (1), 73-123.
36. Leach, P. (1993). *La empresa familiar*. Barcelona: Granica.
37. Litz, R. A. (1995). The family business: Toward definitional clarity. *Academy of Management Journal*, Best Papers Proceedings, 100-105.
38. Lozano Posso, Melquicedec (2008) Elementos del proceso de formación de descendientes antes de su vinculación a la empresa familiar: un estudio de casos colombianos. *Cuad. Adm.* 21(37): 243-268.
39. Lussier, R. N. (1995). A non financial business success versus failure prediction model for young firms. *Journal of Small Business Management*, 33, 8-21.
40. Malhotra, N. K. (1997). *Investigación de mercados: un enfoque práctico* (2a ed.). México: Prentice-Hall.
41. Murray, B. (2003). The succession transition process: A longitudinal perspective. *Family Business Review*, 16 (1), 17-33.

42. O'Bee, G. (1999). Succession planning: Take the quiz. *Grand Rapids Business Journals*, XVII (34), 9-10.
43. Ramírez, Ángel. y Bermúdez Cabás, Ana María. (2004). Tesis de grado no publicada. Universidad ICESI, Cali, Colombia, Pp. 85 - 89
44. Revista acción. (2009). Las Pymes también tienen su propia ruta. Edición 115. Extraído el 11 de noviembre de 2010, desde <http://www.ccc.org.co/accion/115/h.html#0>.
45. Reyes, F. (2009) SAS La Sociedad por Acciones Simplificada. Bogotá: Legis.
46. Saposnik, R., Tompkins, J. y Tutterow, R. (1996). Estate taxes and the investment decision in closely held firms. *Family Business Review*, 9 (3), 315-320.
47. Soldano, P. (1996). Federal Estate and gift taxes: Are they worth the cost? *Family Business Review*, 9 (3), 295-302.
48. Tashakkori, A. and Teddlie, C. (2003). *Handbook of mixed methods in social and behavioral research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
49. Valle del Cauca. (2006). Fortalecimiento Empresarial, Recuperado el 11 de noviembre de 2010, de <http://www.valledelcauca.gov.co/desarrollo/publicaciones.php?id=95>
50. Wagner, R. E. (1993). *Federal transfer taxation: A study in social cost*. Costa Mesa, CA: The Center for the Study of Taxation.
51. Walker, R., Spratt, C. y Robinson, B. (2009). Commonwealth of learning. En: A. Campos, *Métodos mixtos de investigación*. Bogotá: Magisterio.
52. Ward, J. (2004). *Perpetuating the family business: 50 lessons learned from long lasting, successful families in business*. New York: Palgrave MacMillan.
53. Welsch, J. H. M. (1993). The impact of family ownership and involvement on the process of management succession. *Family Business Review*, 6, 31-53.
54. Westhead, P. y Cowling, M. (1998). Family firm research: The need for a methodological rethink. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (1), 31-56.
55. Wortman, Jr. (1994). Theoretical foundations for family-owned business: A conceptual and research-based paradigm. *Family Business Review*, 7 (1), 3-27.