

# **APROXIMACIÓN A LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN LA VISIÓN DEL PATRIMONIO EN LAS EMPRESAS FAMILIARES COLOMBIANAS<sup>1</sup>**

**JOSÉ BERNARDO BETANCOURT RAMÍREZ, MDEEF\***

Investigador en el área de empresa familiar, INALDE Business School, Universidad de la Sabana, Colombia.  
[jose.betancourt@inalde.edu.co](mailto:jose.betancourt@inalde.edu.co)

**GONZALO GÓMEZ-BETANCOURT, Ph.D.**

Director área de Empresa Familiar, Director del Programa de Continuidades,  
Profesor titular del Área de Política de Empresa, INALDE Business School, Colombia.  
[gonzalo.gomez@inalde.edu.co](mailto:gonzalo.gomez@inalde.edu.co)

**MARÍA PIEDAD LÓPEZ VERGARA, MBA**

Investigadora en el área Empresa Familiar, Profesora de Análisis de Situaciones de Negocios (Edime),  
INALDE Business School, Universidad de La Sabana, Colombia.  
[maria.lopez@inalde.edu.co](mailto:maria.lopez@inalde.edu.co)

Fecha de recepción: 07-07-2010

Fecha de corrección: 20-12-2010

Fecha de aceptación: 06-07-2011

## **RESUMEN**

El objetivo de esta investigación exploratoria ha sido identificar los factores que influyen en la visión patrimonial de las empresas familiares colombianas, es decir, el propósito que tiene el patrimonio en las familias. El modelo de investigación inicial estableció teóricamente que existían diferentes mezclas de estos factores que influyen en la visión patrimonial. Se aplicó una encuesta estructurada a 32 empresas de diferentes tamaños, generaciones y sectores. Se realizó un análisis factorial y de regresión lineal múltiple que indicó una influencia de: 1) el porcentaje de directivos familiares (factor familiar), 2) el número total de miembros de la familia (factor familiar), y 3) la rentabilidad sobre el patrimonio (factor riqueza).

## **PALABRAS CLAVE**

Visión, estrategia, patrimonio, propiedad, empresa familiar.

## **Clasificación JEL: L21**

<sup>1</sup> Este artículo es un producto de investigación que forma parte de la línea de empresa familiar del grupo de investigación de Empresa Familiar de INALDE Business School, Universidad de La Sabana (<http://www.inalde.edu.co>), Bogotá, Colombia. Las instituciones financieras de la fase exploratoria iniciada en septiembre de 2008 fueron INALDE Business School, Universidad de La Sabana y Gonzalo Gómez-Betancourt & Consultores Asociados - GGBCA (<http://www.ggbca.com>).

Los autores agradecen a los revisores anónimos de *Estudios Gerenciales* y a los revisores de IFERA, cuyos comentarios permitieron mejorar la calidad del artículo.

\* Autor para correspondencia. Dirigir correspondencia a: Autopista Norte Km 7 Costado Occidental, Bogotá, Colombia.

## **ABSTRACT**

*An approach to the factors that influence the ownership vision in colombian family-owned businesses*

The objective of this exploratory research was to identify factors that influence the ownership vision of Colombian family-owned business, in other words, the purpose of ownership in the families. The initial research model theoretically established that there are different combinations of these factors that influence ownership vision. A well-structured questionnaire was applied to 32 companies of different sizes, generations, and sectors. A factorial and multiple linear regression analysis was performed which indicated an influence of: 1) a percentage of family managers (family factor); 2) the total number of family members (family factor); and 3) the return on equity (wealth factor).

## **KEYWORDS**

Vision, strategy, ownership, property, family-owned business.

## **RESUMO**

*Aproximação aos fatores que influenciam a visão do patrimônio nas empresas familiares colombianas*

O objetivo dessa investigação exploratória foi identificar os fatores que influenciam a visão patrimonial das empresas familiares colombianas, ou seja, o propósito que tem o patrimônio nas famílias. O modelo de investigação inicial estabeleceu teoricamente que existiam diferentes misturas desses fatores que influenciam a visão do patrimônio. Uma pesquisa estruturada foi aplicada a 32 empresas de diferentes tamanhos, gerações e setores. Foi realizada uma análise fatorial e de regressão linear múltipla que indicou uma influência de 1) percentual de diretores da família (fator familiar), 2) o número total de membros da família (fator familiar) e 3) da rentabilidade sobre o patrimônio (fator riqueza).

## **PALAVRAS-CHAVE**

Visão, estratégia, patrimônio, propriedade, empresa familiar.

## **INTRODUCCIÓN**

Desde 1982, cuando se incorporó al modelo de empresas familiares el ámbito patrimonial (Davis y Tagiuri, 1982), el estudio al nivel societario ha sido casi ignorado (Sharma, 2004). En las empresas familiares el patrimonio hace referencia a la dimensión económico-institucional de la propiedad (Chua, Chrisman y Sharma, 1999; Westhead y Cowling, 1998) y no a su carácter de sistema, el cual debe ser direccionado, administrado y controlado como se hace con la empresa familiar. En este estudio se busca ahondar en los factores que influyen en un concepto introducido por Gómez, López y Betancourt (2008, 2009), que es la llamada visión patrimonial en las empresas familiares, pues se han encontrado evidencias de su influencia, junto con la visión de la familia empresaria, en el crecimiento en ventas de este tipo de compañías. El valor agregado de esta investigación se enfoca en los resultados provenientes de un enfoque distinto al comúnmente abordado por los investigadores y a que sus conclusiones serán de gran interés para la comunidad académica internacional.

## **I. REVISIÓN DE LITERATURA**

Para esta investigación se han considerado tres características que definen una empresa familiar: (a) más del 50% de la propiedad se encuentra en manos de una o dos familias, (b) existen miembros de la familia que ocupan cargos de dirección o gobierno en la empresa, y (c) los miembros de la familia consideran que la empresa será transferida a las siguientes generaciones (Gallo, 1995). Para efectos de esta investigación, la revisión de la literatura se dividirá en dos grandes

temas, la estrategia y la propiedad en el área de empresa familiar.

### **1.1. La estrategia en la empresa familiar**

La estrategia es la elección de futuro de una familia y el modo de alcanzarlo, entendido como el esquema que da coherencia, unifica, integra sus decisiones (Ricart y Vilá, 1991) y es aplicable a familia, patrimonio y empresa. Algunos autores aseguran que la complejidad de este tipo de organizaciones (Neubauer y Lank, 1998) las vuelve propensas a estar más en una posición defensiva que en una posición de prospección, analítica o de reacción, como en la mayoría de las empresas no familiares (Daily y Dollinger, 1993; Daily y Tompson, 1994; Donckels y Frohlich, 1991), se caracterizan por tener un lento crecimiento y una menor participación en mercados globales (Gallo y Estapé, 1993). Por otro lado, hay hallazgos que les atribuyen potencial para ser innovadoras y agresivas en los mercados (Aronoff, 1998), tener compromiso a largo plazo, tener un capital paciente (Le Breton-Miller y Miller, 2006), y mejores desempeños que las empresas no familiares (Anderson y Reeb, 2003; Habbershon y Pistruí, 2002; Leach y Leahy, 1991).

Como se observa, aún no existe un criterio unificado sobre la estrategia en la empresa familiar y sus efectos en el desempeño. También es claro que al estudiar su estrategia se debe partir de un concepto integral que contemple tres sistemas distintos, con estrategias diferentes, que tienen en común los valores de la familia. Será posible que así como el sistema familiar influye en la estrategia de la empresa familiar, su estructura y sus sistemas de dirección (Davis y

Stern, 1980), ¿en la visión patrimonial influya la visión de la familia, e incluso de la empresa, así como la cultura familiar?

## 1.2. La propiedad en la empresa familiar

Regularmente un propietario es visto como una persona individual, pero en las empresas familiares, la familia es a menudo vista como la propietaria (Gersick, Lansberg, Desjardins y Dunn, 1999; Tagiuri y Davis, 1996). Si se suman a esto los problemas de seguridad que existen en cualquier sociedad del mundo, pero especialmente en Colombia donde la población ha convivido con la violencia por más de cincuenta años, la combinación da como resultado un tema poco estudiado debido a su carácter confidencial.

Algunos autores han estudiado la propiedad desde la óptica de sucesión de empresas familiares (Bird, Welsch, Astrachan y Pistrui, 2002; Karlsson y Koiranen, 2003; Thomas, 2002), también la estructura de la propiedad de las empresas, encontrando que el número de propietarios, ya sean individuos o familia, aumentan con cada cambio de control (Sacrístán-Navarro y Gómez-Ansón, 2007) y generando con el tiempo distintas configuraciones de la propiedad (Ward y Dolan, 1998) que concentran el poder en algunas de sus ramas familiares o excluyen a miembros de la familia por no trabajar en la empresa, afectando a largo plazo la unidad y armonía de la familia.

Por esta razón es importante diseñar una visión patrimonial y familiar, explorando con los miembros de la familia sus expectativas sobre el patrimonio y consultando a expertos sobre las herra-

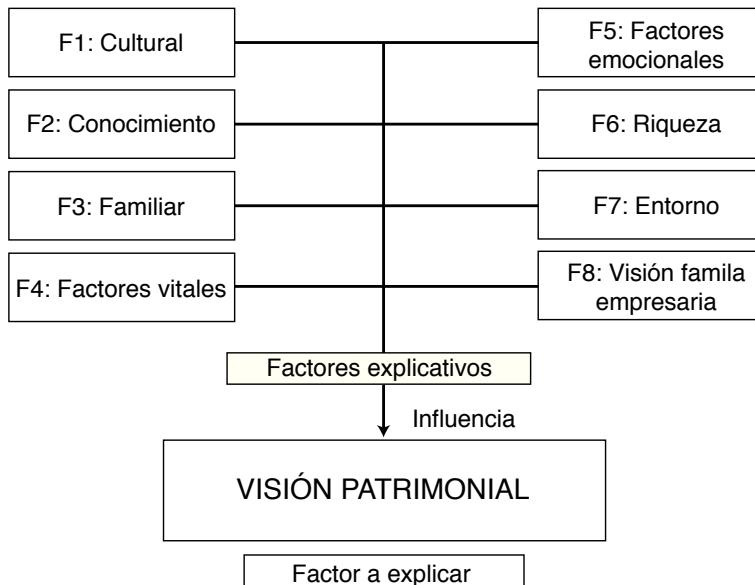
mientas más adecuadas para este caso. De todo lo anterior surge el siguiente interrogante: ¿en la visión patrimonial podrán influir, además del patrimonio de la familia, factores como el conocimiento, el entorno, características propias de la familia, así como factores vitales y emocionales de sus miembros?

## 2. MODELO DE INVESTIGACIÓN

El proceso de direccionamiento estratégico de la década de los ochenta se basaba en un modelo simplificado (Andrews, 1971). Ahora, los modelos han evolucionado a procesos de múltiples niveles de análisis (Román, 2009), dinámicos e interactivos, donde interviene el entorno, los recursos y capacidades de las organizaciones, los valores, la responsabilidad social, los intereses de la familia, la cultura familiar, los miembros de la familia y hasta los directivos no familiares involucrados en el proceso (Sharma, Chrisman y Chua, 1997). Todo lo anterior ha permitido comprender que en las empresas familiares, la familia propietaria influye en cada paso de la estrategia (Harris, Martínez y Ward, 1994).

Esta investigación busca responder la siguiente pregunta: ¿cuáles son los factores que más influyen en la visión patrimonial de las empresas familiares colombianas? Con base en la revisión bibliográfica y la experiencia previa de los autores en el tema (Zahra y Sharma, 2004), se estableció y priorizó una lista de factores considerados influyentes en la visión patrimonial. Cada uno se sometió a discusión hasta llegar, por consenso, al modelo de investigación compuesto por ocho factores (ver Gráfico 1). A continuación se describen los identificados como más influyentes:

**Gráfico 1.** Modelo de investigación



Fuente: Elaboración propia.

## 2.1. Factor cultural

La cultura familiar tiene una alta relevancia debido a que a partir de los valores y principios de sus miembros, se generan hábitos y experiencias, que son la base fundamental para la construcción de una visión familiar, empresarial (Ward, 2006) y patrimonial, que refleja las expectativas de la familia sobre cada uno de los ámbitos. La cultura se basa en la historia familiar, sus valores (Román, 2009), sus anécdotas, su país de origen, su lugar de residencia, la religión que practican y su inclinación política, también se incorporaron a este factor las trampas familiares<sup>2</sup> (Gómez,

2005) debido a su influencia en el compromiso y la unidad de la familia (Gómez, 2000). La mezcla de estos elementos los llevará a establecer una visión de su patrimonio colectiva, individual o intermedia. Con base en lo anterior, se propone:

*P1. El factor cultural influye en la visión patrimonial de la familia.*

## 2.2. Factor conocimiento

Algunos estudios demuestran que la educación del fundador es una característica útil para predecir el desempeño de la empresa o algunos resultados financieros (Lussier, 1995), en especial porque a medida

<sup>2</sup> a) Confundir el derecho de propiedad con la dirección y/o el gobierno, b) confundir los flujos económicos en la empresa con los de la familia, c) confundir los lazos de afecto con los lazos contractuales, d) retrasar innecesariamente la sucesión, e) confundir los órganos y procesos de gobierno con los de dirección, f) creerse inmune a las cinco trampas anteriores, g) carencia de principios y valores, y h) problemas de seguridad.

que una organización crece, demanda roles gerenciales más complejos (King, Solomon y Fernald, 2001) y se requiere contar con el apoyo de personal más capacitado, ya sea de la compañía o a través de asesores externos. En esta investigación se aplica este concepto al suponer que de la educación que hayan recibido los miembros de la familia empresaria en el país o en el exterior, su experiencia y su predisposición a contratar asesorías, depende su habilidad para construir una visión patrimonial colectiva, individual o intermedia. De lo cual, se propone:

*P2. El factor conocimiento influye en la visión patrimonial de la familia.*

### **2.3. Factores familiares**

En el modelo evolutivo presentado por Gersick, Davis, McCollom y Lansberg (1997) se muestra cómo una familia empresaria crece a través de las generaciones y se modifica la estructura de la propiedad y del negocio (Ward y Dolan, 1998). Dependiendo de las características que presente la familia en la actualidad, entendidas como el tamaño y la participación de sus miembros en el negocio, dependerá también su visión sobre el patrimonio, de esta forma la investigación plantea que en la visión patrimonial influyen aspectos como el porcentaje de directivos familiares, el número de miembros de la familia empresaria, la posición que ocupen los familiares en la empresa (accionista, junta directiva, directivo, trabajador), si el presidente es familiar, el porcentaje de directivos familiares políticos, años de la empresa y el número de generaciones de la empresa. Lo anterior permite proponer:

*P3. El factor familiar influye en la visión patrimonial.*

### **2.4. Factores vitales**

La salud y la edad, entendidos como enfermedades sufridas por los líderes o su edad avanzada (Gallo, 2001; Lansberg, 1999), son algunas de las variables que influyen en el fundador para tomar la decisión de iniciar el proceso de sucesión, así mismo pueden activar en la mente del fundador y su familia la necesidad de planear el futuro de su patrimonio, de manera que se asegure el bienestar de todos sus miembros en el largo plazo (Gómez et al., 2008). De lo anterior, se propone:

*P4. Los factores vitales influyen en la visión patrimonial de la familia.*

### **2.5. Factores emocionales**

El equilibrio emocional del fundador es elemental para sobrellevar situaciones de transición; si este equilibrio se rompe, se genera ansiedad e incertidumbre entre aquellos que hacen presencia en los subsistemas de la empresa familiar (Gersick, 1991), incluso afectando la armonía de la familia propietaria (Lozano, 2006). Como es reconocido por algunos autores (Moores y Barrett, 2003) el desempeño de la empresa guarda una especial relación con el ciclo de vida de la generación que tiene el control, razón por la cual enfrentarse a eventos inevitables o inesperados (Sorenson, 2000), como la vinculación de un descendiente a la empresa (Lozano y Urbano, 2008), la muerte de alguien cercano, una inabilitad generada por un accidente, cambios en el estado civil, relaciones extramatrimoniales o situaciones que afecten la seguridad, pueden motivar

a la familia a planear el futuro de su propiedad (Gómez et al., 2008). Lo anterior permite proponer:

*P5. Los factores emocionales influyen en la visión patrimonial de la familia.*

## **2.6. Factor riqueza**

Algunos estudios muestran que factores como el manejo del flujo de caja de la propiedad, influyen en el desempeño (Shleifer y Vishny, 1997) así como cuando hay grandes accionistas, es más probable que surjan conflictos de intereses entre los accionistas mayoritarios y minoritarios (Gugler, 2001). En este estudio se plantea que el tamaño de la riqueza de la familia empresaria, entendido como la liquidez familiar, el volumen del patrimonio (Román, 2009), las ventas, el endeudamiento, la rentabilidad del patrimonio, la rentabilidad en ventas y el crecimiento en ventas, se convierten en un factor que puede motivar a la familia a velar por que su descendencia goce de bienestar. De lo anterior, se propone:

*P6. El factor riqueza influye en la visión patrimonial de la familia.*

## **2.7. Factores del entorno**

Existe un amplio número de factores que delimitan el marco de acción de las empresas, autores como Porter (2008) han determinado las fuerzas que definen la estructura de rentabilidad de un sector y un escenario competitivo. Davis y Stern (1980) elaboraron un modelo en el que muestran cómo la estrategia familiar es afectada por la fuerza de la tecnología, la complejidad del entorno y la incertidumbre como cualquier otra empresa. En el presente estudio

se abordó el entorno como los cambios ocurridos en el mercado, en la competencia, en la legislación, en la tecnología, el dinamismo del sector y los impuestos, los cuales pueden motivar a la familia a definir una visión patrimonial que busque asegurar el bienestar y la estabilidad del colectivo familiar en el tiempo. Esto permite proponer:

*P7. Los factores del entorno influyen en la visión patrimonial de la familia.*

## **2.8. Factor visión de la familia empresaria**

Tanto la visión de la familia como la estrategia de crecimiento empresarial son dos elementos que pueden influir en la visión patrimonial. La visión familiar (Gómez et al., 2009; Ward, 2004) refleja cuál es la expectativa de influencia de la familia dentro de la empresa. Para los efectos de este estudio, se catalogó en tres tipos: visión de familia primero, que reconoce que la empresa sirve para el desarrollo de la familia; visión de empresa primero, que expresa que la empresa está por encima de los temas familiares; y por último, la visión intermedia, en el que la relación familia-empresa no pone en riesgo la continuidad de la compañía ni la unidad y armonía familiar. Igualmente, la estrategia de crecimiento empresarial (Gómez et al., 2009) puede ser de tres tipos: la estrategia de crecimiento, que plantea objetivos superiores a los fijados en el mercado; la estrategia de crecimiento moderado, que no es ni tan arriesgado para poner en peligro el patrimonio familiar, ni tan conservador que impida el crecimiento de la firma; y finalmente, la estrategia conservadora, que se caracteriza

por ser de poco crecimiento para no arriesgar el patrimonio familiar. De lo anterior se propone:

*P8. El factor visión de la familia empresaria influye en la visión patrimonial de la familia.*

## 2.9. Factor a explicar - Visión Patrimonial

La visión patrimonial debe entenderse como el propósito o la expectativa que un propietario, en este caso la familia empresaria, tiene sobre su patrimonio (Gómez et al., 2009). En este estudio dichas expectativas pueden ser para beneficiar en la actualidad o a futuro a cada miembro de la familia de manera individual (visión individual), a toda la familia de manera conjunta (visión colectiva), o con una mezcla de estas dos finalidades (visión intermedia), que a priori parece ser la más conveniente para las empresas familiares debido a que incentiva en sus miembros la unidad, armonía y compromiso a largo plazo, los cuales son reconocidos en el área como sus características diferenciales (Gallo, 1995).

Según Jaffé y Lane (2004) para conservar una dinastía familiar es necesario mantener conectados a todos sus integrantes como una sola familia, y alineados con una visión, valores y estrategia de la familia. A continuación se plantea una clasificación para la visión patrimonial desde la óptica del individualismo y el colectivismo (Jussila, 2006; Triandis, 1995):

**a) Individual.** La tradición de la familia indica que el patrimonio es de cada individuo y cada quién es y será responsable del mismo. Razón por la cual los miembros de

la familia esperan que, ante una sucesión, la propiedad quede a título personal para administrarlo según su criterio.

- b) Intermedia.** El patrimonio es y será de la familia pero el individuo lo debe cuidar como si fuera suyo, lo usufructuará, lo hará crecer y velará por él. En estos casos los fundadores buscan convertir a los miembros de la familia en propietarios activos, que tienen la propiedad a título personal, pero administran el patrimonio familiar pensando en el bienestar de las futuras generaciones propietarias.
- c) Colectivo.** La propiedad es de la familia, pero el individuo aunque reciba algunos beneficios, no participa en su gestión ni en su gobierno. En estos casos los miembros de la familia pueden o no tener la titularidad del patrimonio, pero no sienten que la propiedad sea suya y por tal razón se convertirán en propietarios pasivos que la desconocen y no se interesan por ella.

## 3. METODOLOGÍA

Esta investigación se enfoca principalmente en los factores que influyen en la visión patrimonial de la familia empresaria, que puede ser individual, intermedia o colectiva, debido a que estudios recientes han demostrado el importante impacto que la visión familiar y patrimonial puede llegar a ejercer en el crecimiento en ventas de la empresa familiar (Gómez et al., 2009). Al no existir hasta el momento investigaciones respecto al tema, es fundamental aportar al conocimiento de las empresas familiares mediante un estudio exploratorio que tiene

como principal objetivo facilitar una mayor penetración y comprensión del problema. El estudio se basó en el proceso lógico-experimental (Christenson, 1976) que establece a priori un modelo (Eisenhardt, 1991) con unas proposiciones extraídas de la teoría y la experiencia, las cuales podrán usarse como hipótesis en investigaciones futuras.

Debido a la alta dificultad para acceder a la información patrimonial de las familias empresariales, se realizó una investigación dirigida a fundadores (Sharma, 2004) con el apoyo de INALDE Business School de la Universidad de La Sabana. A través de estos, se distribuyeron los cuestionarios entre los estudiantes del programa MBA, y los programas de alta dirección (PADE y PDD), garantizando la confidencialidad y uso estrictamente académico de la información. Este método de usar como muestra a los estudiantes de las clases universitarias y programas especiales ya ha sido usado en otras investigaciones (Birley, 1986; Covin, 1994; Davis y Tagiuri, 1989).

Cada uno de los elementos que componían los factores del modelo de investigación fueron evaluados mediante la utilización de un cuestionario estructurado con cincuenta y un preguntas de selección múltiple con única respuesta y cuatro preguntas de respuesta abierta para evaluar exclusivamente temas como el tamaño de la familia, religión de la familia y país de origen del fundador o del líder actual de la empresa familiar. Una vez valorados y tabulados, se procedió a su análisis factorial y una regresión lineal múltiple, de esta forma se identificaron los factores

que presentaron mayor influencia en la visión patrimonial.

### **3.1. Caracterización y descripción de la muestra**

Se distribuyeron 220 encuestas estructuradas (ver Anexo 1) a los participantes del MBA del año 2009 del INALDE Business School de la Universidad de la Sabana, con el fin de obtener información detallada sobre la visión patrimonial, el cual aborda aspectos del patrimonio, la empresa y la familia propietaria, basándose en diversas teorías, así como en el estudio de un modelo conceptual. El número de formularios diligenciados por los participantes del MBA con empresas familiares fue de 32, para una tasa de respuesta de 14,6%. Los encuestados presentaron características heterogéneas que enriquecieron los resultados del estudio (ver Tabla 1). La mayoría de empresas de la muestra están entre los 26 y 30 años de fundadas, en su mayoría son pequeñas y medianas que tienen en nómina entre 11 y 50, y entre 51 y 200 trabajadores. Su promedio de ventas anual está entre los 5.000 y los 10.000 millones de pesos, y pertenecen a 9 sectores distintos de la economía (31,2% al sector industria, 15,6% servicios, 12,5% a otros sectores, 9,4% mayorista, 9,4% transporte, 9,4% farmacéutico, 6,2% construcción, 3,1% agroindustrial y 3,1% textil).

### **3.2. Análisis de la información**

Para dar sustento a las proposiciones se aplicó un análisis factorial para cada una de las variables del modelo con un nivel de confiabilidad del 95%, y posteriormente, se aplicó una regresión lineal múltiple con el

**Tabla 1.** Descripción de la muestra

Caso	Años de fundada	Sector	Ventas en millones de pesos	Tamaño	Caso	Años de fundada	Sector	Ventas en millones de pesos	No. de trabajadores en nómina
1	11-15	Transporte	5.000-10.000	Mediana	17	26-30	Transporte	100.000-200.000	Grande
2	26-30	Construcción	1.000-5.000	Pequeña	18	21-25	Industria	10.000-20.000	Mediana
3	16-20	Servicios	1.000-5.000	Pequeña	19	>50	Servicios	10.000-20.000	Mediana
4	11-15	Construcción	1.000-5.000	Micro	20	16-20	Industria	10.000-20.000	Mediana
5	21-25	Industria	10.000-20.000	Mediana	21	16-20	Industria	1.000-5.000	Pequeña
6	31-35	Industria	<1.000	Micro	22	16-20	Servicios	10.000-20.000	Mediana
7	36-40	Agroindustrial	10.000-20.000	Mediana	23	36-40	Otra	20.000-30.000	Pequeña
8	21-25	Industria	<1.000	Micro	24	>50	Farmacéutico	1.000-5.000	Mediana
9	26-30	Farmacéutico	1.000-5.000	Mediana	25	11-15	Farmacéutico	30.000-50.000	Grande
10	16-20	Mayoristas	10.000-20.000	Mediana	26	16-20	Industria	5.000-10.000	Pequeña
11	5-10	Servicios	10.000-20.000	Pequeña	27	46-50	Mayoristas	10.000-20.000	Pequeña
12	11-15	Otra	20.000-30.000	Mediana	28	26-30	Otra	5.000-10.000	Pequeña
13	11-15	Otra	1.000-5.000	Pequeña	29	21-25	Mayoristas	10.000-20.000	Pequeña
14	11-15	Industria	10.000-20.000	Mediana	30	>50	Industria	5.000-10.000	Grande
15	46-50	Industria	5.000-10.000	Mediana	31	5-10	Transporte	1.000-5.000	Mediana
16	31-35	Textil	1.000-5.000	Mediana	32	21-25	Servicios	5.000-10.000	Pequeña

Fuente: Elaboración propia.

procedimiento de selección de variables hacia adelante, que paso a paso elige las que cumplen con los criterios de correlación y significancia parcial ( $F \geq 0,100$ ). El procedimiento se detiene cuando no hay más variables independientes que ayuden a explicar la variable dependiente. La forma general de la ecuación de regresión lineal múltiple con variables independientes sería:

$$Y' = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n \pm e \quad (1)$$

#### 4. RESULTADOS

Como se observa en la Tabla 2 la combinación de las variables 1) porcentaje de directivos familiares, 2) número total de miembros de la familia y 3) la rentabilidad sobre el patrimonio, explica el 38,6% de la varianza de la visión patrimonial.

La variable 1 pertenece al factor familiar (P3) que fue valorado así: 1)

0%; 2) 0-25%; 3) 26-50%, 4) 51-75%, 5) 76-100%. La variable 2 pertenece también al factor familiar y fue valorada con el número total de personas que integran la familia, trabajen o no en ella, pero que por su naturaleza pueden llegar a ser propietarios. La variable 3 hace parte del factor riqueza (P6) y fue valorada de la siguiente forma: 1) <5%; 2) 6-10%; 3) 11-15%, 4) >15%.

La significancia estadística del análisis de la Tabla 2, en el modelo 3 que incluye las variables mencionadas ( $p=0,001$ ), indica que P3 y P6 son aceptadas e influyen en la visión patrimonial, la cual fue valorada así: -1 Individual; 0 Intermedio; 1 Colectivo. Con lo cual la Ecuación (2) sería:

$$VP = -0,629 - (0,247) (\text{porcentaje de directivos familiares}) + (0,031) (\text{No. total flia}) + (0,216) (\text{rentabilidad patrim}) + 0,404 \quad (2)$$

**Tabla 2.** Análisis de los resultados de la regresión lineal múltiple para la visión patrimonial

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> corregida	Error típ. de la estim.	F	Sig.	Variables	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados		Intervalo de confianza de 95,0% para B		
								B	Error típ.	Beta	t	Sig.	Límite inferior	Límite superior
1	0,407	0,165	0,138	0,667	5,944	0,021	(Constante)	0,225	0,320		0,703	0,487	-0,428	0,878
							PorcDirectFlia	-0,204	0,083	-0,407	-2,438	0,021	-0,374	-0,033
2	0,588	0,345	0,300	0,601	7,650	0,002	(Constante)	0,030	0,296		0,100	0,921	-0,576	0,636
							PorcDirectFlia	-0,239	0,076	-0,447	-3,130	0,004	-0,394	-0,083
3	0,667	0,445	0,386	0,563	7,494	0,001	(Constante)	-0,629	0,404		-1,558	0,131	-1,456	0,198
							PorcDirectFlia	-0,247	0,071	-0,493	-3,449	0,002	-0,393	-0,100
							NoTotalFlia	0,022	0,008	0,430	2,824	0,008	0,006	0,039
							RentaPatrim	0,031	0,008	0,599	3,715	0,001	0,014	0,049
								0,216	0,096	0,358	2,246	0,033	0,019	0,414

Fuente: Elaboración propia.

## 5. DISCUSIÓN

Investigaciones recientes (Gómez et al., 2009) han encontrado la existencia de la visión patrimonial en las empresas familiares y su influencia en el crecimiento en ventas, razón por la cual se diseñó el presente estudio con el fin de entenderla y en un futuro generar modelos que mejoren el desempeño económico, e incluso familiar, en este tipo de compañías. Se diseñó un estudio exploratorio con el fin de llenar un vacío existente en la literatura sobre gestión del patrimonio en empresas familiares.

La fórmula resultante de la regresión lineal muestra la influencia de tres variables que explican el 38,6% de la varianza de la visión patrimonial: 1) porcentaje de directivos familiares (factor familiar), 2) número total de miembros de la familia (factor familiar) y 3) la rentabilidad sobre el patrimonio (factor riqueza).

Se validó la proposición P3: “El factor familiar influye en la visión patrimonial”, es decir, que las familias

que poseen un bajo o nulo número de miembros en cargos directivos de la compañía y aquellas que cuentan con un bajo número de integrantes en la familia, tienden a establecer una visión individual en la que cada individuo vela por sus propios intereses. Aquellas que tienen alto número de directivos familiares y las que tienen menos miembros en la familia, tienden a establecer una visión colectiva en la que todos los miembros reciben beneficios sin participar de la gestión o el gobierno del patrimonio. Finalmente, se encuentra un grupo de familias que tienen un porcentaje intermedio de directivos familiares en las compañías y un número promedio de integrantes en su familia que tienden a establecer una visión intermedia del patrimonio, en la que el patrimonio es y será de la familia pero el individuo lo debe cuidar como si fuera suyo, lo usufructuará, lo hará crecer y velará por él.

Cualquiera que sea el número de integrantes de la familia, se puede tra-

jar para tener una visión patrimonial intermedia, en la que se busque un objetivo común, se tengan políticas en las que sólo los mejores puedan trabajar en la compañía y se alcancen beneficios colectivos como familia. Se debe recordar que estudios como los de Anderson y Reeb (2003) han identificado mejores desempeños económicos en compañías que tienen como CEO a miembros de la familia, con lo cual cobra mayor importancia establecer una visión patrimonial intermedia que lleve a los accionistas a tener un rol activo frente a la propiedad y sus valores influyan en el resto de la organización.

Con esta investigación también fue validada la proposición P6: “El factor riqueza influye en la visión patrimonial de la familia”, entendida la riqueza como la rentabilidad del patrimonio. Se identificó que aquellas familias con mayor rentabilidad patrimonial tienden a establecer una visión colectiva, debido a que los flujos de dinero les permiten asegurar con mayor facilidad el bienestar de las futuras generaciones, aquellas con rentabilidad patrimonial baja tienden a establecer una visión individual, que se caracteriza también por un alto sentido de competencia, y las familias con rentabilidades acordes al mercado establecen una visión intermedia en la que se equilibran los intereses del grupo y se vela por el bienestar común. Es importante aclarar que la rentabilidad de las empresas tendrá variaciones en el tiempo, pero es importante que como familia se mantenga clara la visión que se quiere alcanzar con el patrimonio.

El estudio exploratorio llevado a cabo sienta las bases para afirmar las pro-

posiciones validadas como hipótesis en futuras investigaciones.

Lamentablemente los resultados del estudio no evidenciaron la influencia del factor cultural (P1), es decir, que las características culturales de una familia, así como tener buenas prácticas de gestión en la empresa para evitar las trampas familiares, no influencian el establecimiento de una visión patrimonial, pero vale la pena aclarar que según Gómez (2000, 2005) fomentan la confianza, la unidad y el compromiso de los miembros de la empresa familiar, por tanto es importante que las familias sigan trabajando en este aspecto.

No se validó tampoco el conocimiento (P2), los factores vitales (P4), la visión de la familia empresaria (P8), ni el factor emocional (P5). Uno de los resultados más importantes de esta investigación es que esta visión parece trascender más allá de los temas económicos, políticos y competitivos, debido a que no se evidenció una influencia de los cambios en el entorno (P7); resultado que va en contra de la literatura clásica de estrategia que se enfoca en las fuerzas externas a las organizaciones (Porter, 2008) y no a temas internos como el conocimiento, los factores vitales, culturales, la riqueza y la visión de la familia. Es muy probable que al ahondar en estos temas, se evidencie una realidad inimaginable, en la que los empresarios familiares del país se guíen por el cortoplacismo y omitan las contingencias de la nación, o que esta visión esté relacionada con el bienestar deseado por los fundadores para las futuras generaciones de la familia empresaria, tal vez allí se encuentren las razones del por qué las

empresas familiares tienden a estar más en una posición defensiva que en una posición de prospección, analítica o de reacción, como en la mayoría de las empresas no familiares (Daily y Dollinger, 1993; Daily y Tompson, 1994; Donckels y Frohlich, 1991).

Como futuras líneas que se desprenden de esta investigación está el análisis de las relaciones existentes entre la selección de estructuras legales, la estructura de gestión y de gobierno que se tiene para el patrimonio familiar, teniendo como factores explicativos los propuestos en este estudio, como son el cultural, el conocimiento, el familiar, los vitales, los emocionales, la riqueza, el entorno y la visión de la familia empresaria. Así mismo se propone indagar en futuras investigaciones sobre: ¿Cómo afectará la visión patrimonial el futuro del grupo familiar, su estabilidad de vínculos y su estabilidad económica? ¿Tener una visión patrimonial evitará la dispersión del grupo o aún así se corre el riesgo de dividir sus intereses? ¿Cómo afecta la visión patrimonial la unidad y el compromiso de la familia?

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Anderson, R. y Reeb, D. (2003). Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. *Journal of Finance*, 58(3), 1301-1327.
2. Andrews, R. (1971). *The Concept Of Corporate Strategy*. New York, NY: Dow Jones-Irwin.
3. Aronoff, C.E. (1998). Megatrends in family business. *Family Business Review*, 11(3), 181-185.
4. Bird, B., Welch, H., Astrachan, J.H. y Pistrui D. (2002). Family Business Research: The Evolution of an Academic Field. *Family Business Review*, 15(4), 337-350.
5. Birley, R. (1986). Succession in the family firm: The inheritor's view. *Journal of Small Business Management*, 24(3), 36-43.
6. Christenson, C. (1976). Concepts, Theory, and Techniques: Proposal for a program of empirical research into the properties of triangles. *Decision Sciences*, 7(4), 631-648.
7. Chua, J., Chrisman, J. y Sharma, P. (1999). Defining family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.
8. Covin, T.J. (1994). Profiling preference for employment in family owned firms. *Family Business Review*, 7(3), 287-296.
9. Daily, C. y Dollinger, M. (1993). Alternative methodologies for identifying family- versus nonfamilymanaged businesses. *Journal of Small Business Management*, 31(2), 79-90.
10. Daily, C. y Tompson, S. (1994). Ownership Structure, Strategic Posture, and Firm Growth: An Empirical Examination. *Family Business Review*, 7(3), 237-249.
11. Davis, J. y Tagiuri R. (1982). Bivalent Attributes of a Family Firm. En C.E. Aronoff y J.L. Ward (Eds.), *Family Business Sourcebook* (pp. 62-74). Detroit, MI: Omnidgraphics.
12. Davis, J. y Tagiuri, R. (1989). The influence of life stage on father-son work relationships in family companies. *Family Business Review*, 2(1), 47-74.
13. Davis, P. y Stern, D. (1980). Adaptation, survival, and growth of the family business: An Integrated Systems Perspective. *Human Relations*, 34(4), 207-224.

14. Donckels, R. y Frohlich, E. (1991). Are family business really different? European experiences from STRATOS. *Family Business Review*, 4(2), 149-160.
15. Eisenhardt, K.M. (1991). Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic. *Academy of Management Review*, 16(3), 620-627.
16. Gallo, M.A. (1995). *La Empresa Familiar. Textos y Casos*. Barcelona: Estudios y ediciones IESE, S. L.
17. Gallo, M.A. (2001). *La Empresa Familiar 7. Consejos de Administración*. Barcelona: Estudios y ediciones IESE, S. L.
18. Gallo, M.A. y Estapé, M.J. (1993). *La empresa familiar entre las 1.000 mayores empresas de España. La Empresa Familiar - 4*. Barcelona: Estudios y Ediciones IESE.
19. Gersick, C. (1991). Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. *Academy of Management Review*, 16(1), 10-36.
20. Gersick, K., Davis, J., McCollom, M. y Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
21. Gersick, K., Landsberg, I., Desjardins M. y Dunn B. (1999). Stages and Transitions: Managing Change in the Family Business. *Family Business Review*, 4(12), 287-297.
22. Gómez, G. (2000). *Tipologías de Empresas Familiares: un marco conceptual basado en los factores de la dirección estratégica y la confianza*. Tesis doctoral no publicada, IESE, Universidad de Navarra, Navarra, España.
23. Gómez, G. (2005). *¿Son iguales todas las empresas familiares? Caminos por recorrer*. Barcelona: Granica.
24. Gómez, G., López, M.P. y Betancourt, J.B. (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.
25. 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.
26. Gugler, K. (Ed.). (2001). *Corporate governance and economic performance*. Oxford, UK: Oxford University Press.
27. Habbershon, T. y Pistrui, J. (2002). Enterprising families domain: family-influenced ownership groups in pursuit of transgenerational wealth. *Family Business Review*, 15(3), 223-237.
28. Harris, D., Martinez, J.L. y Ward, J.L. (1994). Is strategy different for the family owned businesses? *Family Business Review*, 7(2), 159-174.
29. Jaffe, D.T. y Lane, S.H. (2004). Sustaining a Family Dynasty: Key Issues Facing Complex Multigenerational Business- and Investment-Owning Families. *Family Business Review*, 17(1), 81-98.
30. Jussila, I. (2006). *A Framework for Analyzing Managers' Self-serving and Cooperative Behaviors*. Docu-

- mento presentado en la North American Management Society Conference (NAMS), Chicago, Estados Unidos.
31. Karlsson, N. y Koiranen M. (2003). *Yes, I am an owner - so what? Exploring the dimensions of ownership*. Recuperado el 10 de agosto de 2010, de Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College: <http://www.babson.edu/entrep/fer/BABSON2003/XXI/XXI-S3/XXI-S3.html>
  32. King, S.W., Solomon, G.T. y Fernald, L.W. (2001). Issues in growing a family business: A strategic human resource model. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 3-13.
  33. Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
  34. Le Breton-Miller, I. y Miller, D. (2006). Why Do Some Family Businesses Outcompete? Governance, Long-Term Orientations, and Sustainability Capability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 731-746.
  35. Leach, D. y Leahy, J. (1991). Ownership structures, control and the performance of large British companies. *Economic Journal*, 101(409), 1418-1437.
  36. Lozano, M. (2006). La relación intrafamiliar en entornos empresariales. Incursión a un modelo de diagnóstico. *Estudios Gerenciales*, 22(100), 125-151. Recuperado de [https://dspace.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/item/993/1/relacion\\_intrafamiliar\\_empresariales.PDF](https://dspace.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/item/993/1/relacion_intrafamiliar_empresariales.PDF)
  37. Lozano, M. y Urbano, D. (2008). La vinculación de descendientes a la empresa familiar. Un estudio de casos colombianos. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 37-63. Recuperado de [http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/item/1851/1/2vinculacion\\_descendientes.pdf](http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/item/1851/1/2vinculacion_descendientes.pdf)
  38. Lussier, R.N. (1995). A non financial business success versus failure prediction model for young firms. *Journal of Small Business Management*, 33(1), 8-20.
  39. Moores, K.J. y Barrett, M. (2003). *Learning family business: Paradox and pathways*. Londres: Ashgate Publishing.
  40. Neubauer, F. y Lank, A.G. (1998). *The family business: Its governance for sustainability*. Londres: Macmillan Press.
  41. Porter, M.E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77.
  42. Ricart, J.E. y Vilá, J. (1991). *Estrategia y Niveles de Estrategia*. DGN-434. Barcelona: IESE.
  43. Román, R.E. (2009). Una perspectiva heterodoxa sugerida para el estudio: de las empresas familiares en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 25(112), 101-129. Recuperado de [http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/item/2099/1/5Perspectiva\\_heterodoxa.pdf](http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/item/2099/1/5Perspectiva_heterodoxa.pdf)
  44. Sacristán-Navarro, M. y Gómez-Ansón, S. (2007). Family Ownership and Pyramids in the Spanish Market. *Family Business Review*, 20(3), 247-265.
  45. Sharma, P. (2004). An overview of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1-36.

46. Sharma, P., Chrisman, J.J. y Chua, J.H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1-35.
47. Shleifer, A. y Vishny, R.W. (1997). A survey of corporate governance. *Journal of Finance*, 52(2), 737-784.
48. Sorenson, R.L. (2000). Planning for family and financial success in family businesses. *Family Business Review*, 13(2), 133-142.
49. Tagiuri, R. y Davis, J.A. (1996). Bivalent attributes on the family businesses. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.
50. Thomas, J. (2002). Freeing the Shackles of Family Business Ownership. *Family Business Review*, 15(4), 321-336.
51. Triandis, H.C. (1995). *Individualism and collectivism*. Boulder, CO: Westview Press.
52. Ward, J.L. (2004). *Perpetuating The Family Business: 50 Lessons Learned from Long Lasting, Successful Families in Business*. Londres: Palgrave Macmillan.
53. Ward, J.L. (2006). *El éxito en los negocios de familia*. Bogotá: Norma.
54. Ward, J.L. y Dolan, C. (1998). Defining and Describing Family Business Ownership Configurations. *Family Business Review*, 11(4), 305-310.
55. Westhead, P. y Cowling, M. (1998). Family Firm Research: The Need for a Methodological Rethink. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(1), 31-57.
56. Zahra, S.A. y Sharma, P. (2004). Family Business Research: A Strategic Reflection. *Family Business Review*, 17(4), 331-346. ☀

## Anexo 1. Encuesta (sección 1)

*El siguiente cuestionario debe ser diligenciado por el fundador de la(s) empresa(s) o el líder actual de la(s) empresa(s) familiar(es), quien para efectos prácticos de este cuestionario será llamado (FL).*

1. Edad del FL: \_\_\_\_\_
2. Género del FL: \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_ F \_\_\_\_\_
3. ¿Qué posición ocupa el FL dentro de la(s) empresa(s)? (*Marque con una X, puede marcar varias opciones*)  
a. Accionista\_\_\_\_ b. Miembro de Junta Directiva\_\_\_\_ c. Cargo Directivo\_\_\_\_ d. Cargo Operativo\_\_\_\_
4. ¿Cuántas generaciones de accionistas y/o directivos de la familia propietaria se encuentran actualmente en la(s) empresa(s)? (*Marque con una X, puede marcar varias opciones*)  
a. Primera generación\_\_\_\_ b. Segunda generación\_\_\_\_ c. Tercera generación\_\_\_\_ d. Cuarta generación o más\_\_\_\_
5. ¿Cuántas personas conforman la familia empresaria? \_\_\_\_\_
6. Si en su anterior respuesta NO incluyó a los niños y a los cónyuges, por favor indíquelo aquí totalizando de nuevo. Si los incluyó, escriba el mismo número de arriba. \_\_\_\_\_
7. ¿Con qué religión se identifica la familia empresaria? \_\_\_\_\_
8. ¿Cuál es la inclinación política de la familia empresaria? (*Marque con una X, puede marcar varias opciones*)  
a. Derecha\_\_\_\_ b. Izquierda\_\_\_\_ c. Neutral\_\_\_\_
9. ¿Cuál es el país de origen del FL? \_\_\_\_\_
10. El porcentaje de cargos directivos que se encuentran ocupados por miembros de la(s) familia(s) propietaria(s) está(n) entre un: (*Marque con una X*)  
a. No hay familiares en cargos directivos\_\_\_\_ b. 0% - 25%\_\_\_\_ c. 26% - 50%\_\_\_\_ d. 51% - 75%\_\_\_\_ e. 76% - 100%\_\_\_\_
11. ¿En cuántas empresas la familia tiene más del 50% de la participación accionaria?: \_\_\_\_\_
12. ¿Cuántos años de fundada tiene la empresa familiar (o la más antigua del grupo de empresas)? (*Marque con una X*)  
a. Menos de 5\_\_\_\_ b. Entre 5-10\_\_\_\_ c. Entre 10-15\_\_\_\_ d. Entre 15-20\_\_\_\_ e. Entre 20-25\_\_\_\_ f. Entre 25-30\_\_\_\_ g. Entre 30-35\_\_\_\_ h. Entre 35-40\_\_\_\_ i. Entre 40-45\_\_\_\_ j. Entre 45-50\_\_\_\_ k. Más de 50\_\_\_\_
13. ¿Cuál es el sector principal en el que se desempeña(n) la(s) empresa(s) de la familia? (*Marque con una X*)  
a. Agroindustria\_\_\_\_ b. Cuero\_\_\_\_ c. Textil\_\_\_\_ d. Farmacéutica\_\_\_\_ e. Construcción\_\_\_\_ f. Transportes\_\_\_\_ g. Alimentación\_\_\_\_ h. Hotelería y turismo\_\_\_\_ i. Detallistas\_\_\_\_ j. Mayoristas\_\_\_\_ k. Servicios\_\_\_\_ l. Industria\_\_\_\_ m. Otro, ¿Cuál?\_\_\_\_\_
14. Los ingresos anuales aproximados de esta(s) empresa(s) oscilan entre:  
(Cifras en millones de pesos) (*Marque con una X*)  
a. Menos de 1.000\_\_\_\_ b. Entre 1.000-5.000\_\_\_\_ c. Entre 5.000-10.000\_\_\_\_ d. Entre 10.000-20.000\_\_\_\_ e. Entre 20.000-30.000\_\_\_\_ f. Entre 30.000-50.000\_\_\_\_ h. Entre 50.000-100.000\_\_\_\_ i. Entre 100.000-200.000\_\_\_\_ j. Más de 200.000\_\_\_\_
15. ¿Cuál es la rentabilidad sobre el patrimonio que arrojó la(s) empresa(s) familiar(es) en el último periodo (2008)? (Utilidad neta / patrimonio de la empresa) (*Marque con una X*)  
a. Menos del 6%\_\_\_\_ b. Entre 6% y 10%\_\_\_\_ c. Entre 11% y 20%\_\_\_\_ d. Más del 20%\_\_\_\_
16. ¿Cuál es la rentabilidad sobre las ventas que arrojó la(s) empresa(s) familiar(es) en el último periodo (2008)? (Utilidad neta / ventas de la empresa) (*Marque con una X*)  
a. Menos del 6%\_\_\_\_ b. Entre 6% y 10%\_\_\_\_ c. Entre 11% y 20%\_\_\_\_ d. Más del 20%\_\_\_\_
17. ¿Cuál fue el crecimiento de las ventas de la empresa familiar en el último ejercicio?  
((ventas 2008 / ventas 2007) - 1 \* 100) (*Marque con una X*)  
a. Menor a 0%\_\_\_\_ b. Entre 0% y 5%\_\_\_\_ c. Entre 6% y 10%\_\_\_\_ d. Entre 11% y 15%\_\_\_\_ e. Entre 16% y 20%\_\_\_\_ f. Más del 20%\_\_\_\_
18. El porcentaje de endeudamiento de la(s) empresa(s) está(n) entre un: (*Marque con una X*)  
a. 1% - 25%\_\_\_\_ b. 26% - 50%\_\_\_\_ c. 51% - 75%\_\_\_\_ d. 76% - 100%\_\_\_\_ e. No hay endeudamiento\_\_\_\_
19. El número de trabajadores en nómina de la(s) empresa(s) son: (*Marque con una X*)  
a. Hasta 10\_\_\_\_ b. Entre 11 y 50\_\_\_\_ c. Entre 51 y 200\_\_\_\_ d. Más de 200\_\_\_\_
20. De los estudios que se mencionan, ¿cuál es el *máximo* título obtenido por el FL?: (*Marque con una X*)

## Anexo 1. Continuación

- a. Ninguno\_\_ b. Primaria\_\_ c. Bachillerato\_\_ d. Técnico\_\_ ¿título?\_\_\_\_\_  
e. Universidad\_\_ ¿título?\_\_\_\_\_ f. Especialización\_\_ ¿título?\_\_\_\_\_ g. Maestría\_\_ ¿título?\_\_\_\_\_  
h. Doctorado\_\_ ¿título?\_\_\_\_\_
21. De los estudios que se mencionan a continuación, ¿cuál es el máximo título que han obtenido los directivos familiares?: (*Marque con una X, puede marcar varias opciones*)  
a. No aplica\_\_ b. Ninguno\_\_ c. Primaria\_\_ d. Bachillerato\_\_ e. Técnico\_\_ ¿título?\_\_\_\_\_  
f. Universidad\_\_ ¿título?\_\_\_\_\_ g. Especialización\_\_ ¿título?\_\_\_\_\_ h. Maestría\_\_ ¿título?\_\_\_\_\_  
i. Doctorado\_\_ ¿título?\_\_\_\_\_
22. Señale los años que el *FL* tiene de experiencia en el sector: (*Marque con una X*)  
a. Menos de 5\_\_ b. Entre 5-10\_\_ c. Entre 10-15\_\_ d. Entre 15-20\_\_ e. Entre 20-25\_\_ f. Entre 25-30\_\_  
g. Entre 30-35\_\_ h. Entre 35-40\_\_ i. Entre 40-45\_\_ j. Entre 45-50\_\_ k. Más de 50\_\_
23. El patrimonio de mi familia está conformado de la siguiente forma: (*Marque con una X*)  
a. Negocio central \_\_\_\_% b. Otros negocios y emprendimientos \_\_\_\_% c. Finca Raíz \_\_\_\_%  
d. Liquidez \_\_\_\_% e. Bienes suntuarios y posesiones personales \_\_\_\_% **TOTAL 100 %**
24. La familia empresaria ha contratado consultores/asesores (de cualquier tipo): (*Marque con una X*)  
a. En el último año\_\_ b. En los últimos 2 años\_\_ c. En los últimos 5 años\_\_ d. Hace más de 5 años\_\_  
e. Nunca hemos contratado consultores\_\_
25. ¿Qué tipo de consultores/asesores han contratado?: (*Marque con una X, puede marcar varias opciones*)  
a. Profesionales en estrategia\_\_ b. Profesionales en mercadeo\_\_ c. Profesionales en finanzas\_\_  
d. Profesionales en área comercial\_\_ e. Profesionales en contabilidad\_\_ f. Profesionales en sistemas\_\_  
g. Profesionales en área legal\_\_ h. Profesionales en tributaria\_\_ i. Nunca hemos contratado consultores\_\_
26. En mi familia hemos sufrido: (*Marque con una X, puede marcar varias opciones*)  
a. Secuestros\_\_ b. Extorsiones (implica pago de dinero) \_\_ c. Amenazas\_\_ d. Robos de empleados\_\_  
e. No hemos tenido ningún problema relacionado con la violencia\_\_
27. Visión Familiar:  
*Tomando como base acciones implementadas en el pasado, marque con una X la premisa con la que se siente más identificado.*  
— a. En mi empresa familiar lo que importa es la familia, la empresa está para servir a la familia en su desarrollo, todo lo que beneficie primero a la familia es la alternativa a tomar, así el negocio deba asumir algún costo.  
— b. En mi empresa familiar es tan importante la empresa como la familia. La relación familia-empresa no pone en riesgo la continuidad de la compañía o la unidad familiar.  
— c. En mi empresa familiar lo que importa es la empresa. Todas las decisiones buscan, primero, el beneficio del negocio sin tener en cuenta las implicaciones para la familia.
28. Estrategia de Crecimiento Empresarial:  
*Tomando como base acciones implementadas en el pasado, marque con una X la premisa con la que se siente más identificado.*  
— a. En mi empresa familiar planteamos objetivos superiores a los fijados en el mercado.  
— b. En mi empresa familiar planteamos objetivos ni tan arriesgados que pongan en peligro el patrimonio familiar, ni tan conservadores que impidan el crecimiento de la firma.  
— c. En mi empresa familiar planteamos objetivos de bajo crecimiento para no arriesgar el patrimonio familiar.
29. Visión Patrimonial:  
*Tomando como base acciones implementadas en el pasado, marque con una X la premisa con la que se siente más identificado.*  
— a. En la familia el patrimonio es de cada individuo y cada cual hace con éste lo que bien tenga entendido.  
— b. El patrimonio es de la familia pero el individuo lo cuida como si fuera suyo, lo usufructúa, lo hace crecer y vela por él, convirtiendo a los miembros de la familia en propietarios activos, que administran el patrimonio familiar pensando en el bienestar de las futuras generaciones propietarias.  
— c. La propiedad es de la familia, pero el individuo no siente que la propiedad sea suya, usualmente se convierten en propietarios pasivos.

## Anexo 1. Encuesta (sección 2)

Por favor responda todas las preguntas del siguiente formulario. (Marque con una X al frente de cada pregunta en la casilla correspondiente)

30.	Una o dos familias poseen más del 50% de la propiedad de la empresa.	Sí	No	NS/NR
31.	El presidente de la empresa es un miembro de la familia empresaria.	Sí	No	NS/NR
32.	Existen miembros de la familia ocupando cargos directivos, ejecutivos u operativos en la empresa.	Sí	No	NS/NR
33.	La familia empresaria ha acordado y escrito los valores y principios que los identifican.	Sí	No	NS/NR
34.	La familia empresaria ha recopilado la historia de la familia.	Sí	No	NS/NR
35.	La familia empresaria se reúne con frecuencia (más de 4 veces al año) en un lugar de encuentro familiar (casa de descanso, casa de los abuelos, finca)	Sí	No	NS/NR
36.	Los miembros de la familia están capacitados para los cargos que desempeñan.	Sí	No	NS/NR
37.	Ser miembro de la familia representa una ventaja para ingresar a la empresa.	Sí	No	NS/NR
38.	En la empresa se distribuyen utilidades / dividendos.	Sí	No	NS/NR
39.	Se remunera el trabajo de los miembros familiares a valor de mercado.	Sí	No	NS/NR
40.	Los recursos de la empresa son para uso personal de los accionistas.	Sí	No	NS/NR
41.	La empresa paga los impuestos que le corresponden.	Sí	No	NS/NR
42.	La empresa cuenta con procedimientos para evaluar y recompensar el desempeño de sus miembros familiares.	Sí	No	NS/NR
43.	Los miembros de la familia evitan que los conflictos familiares se conviertan en asunto público.	Sí	No	NS/NR
44.	El <i>FL</i> tiene claramente identificado un miembro de la familia que está preparado para asumir la dirección de la empresa a su retiro.	Sí	No	NS/NR
45.	Está de acuerdo en capacitar a un externo o miembro familiar para que ocupen el liderazgo de la empresa cuando el <i>FL</i> se retire.	Sí	No	NS/NR
46.	En su empresa están claramente diferenciados los espacios de Asamblea General de Accionistas, Junta Directiva, Comités Gerenciales y Consejo de Familia.	Sí	No	NS/NR
47.	En mi empresa familiar considero que tenemos problemas graves.	Sí	No	NS/NR
48.	En el último año el <i>FL</i> o algún miembro de la familia ha sufrido una enfermedad o accidente crítico.	Sí	No	NS/NR
49.	En el último año alguien cercano a la familia sufrió una enfermedad o accidente crítico.	Sí	No	NS/NR
50.	En el último año alguien cercano a la familia falleció.	Sí	No	NS/NR
51.	El <i>FL</i> o la generación que tiene el control de la empresa tienen una edad avanzada.	Sí	No	NS/NR
52.	En el último año el <i>FL</i> o algún miembro de la familia ha tenido un cambio reciente en su estado civil. Ej. Viudez, matrimonio, separación, infidelidad.	Sí	No	NS/NR
53.	En el último año el <i>FL</i> o algún miembro de la familia tuvo una fuerte discusión / desacuerdo con los socios o familiares.	Sí	No	NS/NR
54.	En el último año se han presentado fuertes cambios en el mercado en el que se desempeña(n) la(s) empresa(s) de la familia.	Sí	No	NS/NR
55.	En el último año se han presentado fuertes cambios en la competencia del sector en el que se desempeña(n) la(s) empresa(s) de la familia.	Sí	No	NS/NR
56.	En el último año se han presentado fuertes cambios en la legislación del sector en el que se desempeña(n) la(s) empresa(s) de la familia.	Sí	No	NS/NR
57.	En el último año se han presentado fuertes cambios tecnológicos en el que se desempeña(n) la(s) empresa(s) de la familia.	Sí	No	NS/NR
58.	En el último año se han presentado fuertes cambios en los impuestos del sector en el que se desempeña(n) la(s) empresa(s) de la familia.	Sí	No	NS/NR