



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

**SEDE QUITO**

**CARRERA DE DERECHO**

**MECANISMOS ÓPTIMOS PARA UN ADECUADO TRASPASO GENERACIONAL EN  
LA SUCESIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES ECUATORIANAS**

Trabajo de titulación previo a la obtención del  
Título de Abogado

AUTOR: EDUARDO GABRIEL QUILACHAMIN

TUTOR: EDISSON ALEJANDRO MORALES PAZMIÑO

Quito - Ecuador  
2025

## **CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, Eduardo Gabriel Quilachamín Quilachamín con documento de identificación N° 1726376203 manifiesto que:

Soy el autor y responsable del presente trabajo, declaro que he utilizado herramientas de inteligencia artificial solo para sinónimos de algunas palabras, lo cual consta en la citas y referencias; y, autorizo a que sin fines de lucro la Universidad Politécnica Salesiana pueda usar, difundir, reproducir o publicar de manera total o parcial el presente trabajo de titulación.

Quito, 13 de febrero del año 2025

Atentamente,



---

Eduardo Gabriel Quilachamín Quilachamín  
1726376203

**CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE  
TITULACIÓN A LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

Yo, Eduardo Gabriel Quilachamín Quilachamín con documento de identificación No. 1726376203, expreso mi voluntad y por medio del presente documento cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autor del Artículo Académico: "Mecanismos Óptimos para un adecuado Traspaso Generacional en la Sucesión de Empresas Familiares Ecuatorianas", el cual ha sido desarrollado para optar por el título de: Abogado, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En concordancia con lo manifestado, suscribo este documento en el momento que hago la entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Quito, 13 de febrero del año 2025

Atentamente,



---

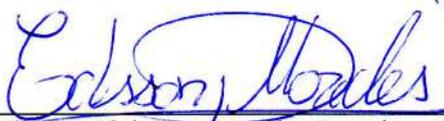
Eduardo Gabriel Quilachamín Quilachamín  
1726376203

## CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Edison Alejandro Morales Pazmiño con documento de identificación N°1803122843, docente de la Universidad Politécnica Salesiana, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: Mecanismos Óptimos Para Un Adecuado Traspaso Generacional En La Sucesión De Empresas Familiares Ecuatorianas, realizado por Eduardo Gabriel Quilachamín Quilachamín con documento de identificación N° 1726376203, obteniendo como resultado final el trabajo de titulación bajo la opción Artículo Académico que cumple con todos los requisitos determinados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Quito, 13 de febrero del año 2025

Atentamente,



---

Ab. Edison Alejandro Morales Pazmiño  
1803122843

## **Dedicatoria**

A mi hermana menor. Eres mi inspiración constante y mi mayor orgullo. Tus sueños, tu voluntad y tu energía me han enseñado que siempre hay razones para seguir adelante. Espero que este logro sea un recordatorio de que con esfuerzo y dedicación no hay metas imposibles. Este trabajo es tanto mío como tuyo, porque tu apoyo y alegría han sido fundamentales en mi camino.

A mi madre por inculcarme valores y por guiarme siempre para que sea una persona de bien, por enseñarme que a pesar de todas las pruebas que se me pongan en el camino tengo que seguir adelante, por su amor incondicional y por su lucha para que nunca me falte nada.

A mi padre por el apoyo brindado en todo este tiempo, aportando comprensión, cooperación y ánimos para seguir adelante.

Finalmente me dedico este trabajo como un reconocimiento a mi esfuerzo, perseverancia y compromiso. Este logro representa no solo el cierre de una etapa, sino también el inicio de nuevas metas que estoy dispuesto a alcanzar con la misma pasión y dedicación. Que este hito sea un recordatorio de mi capacidad para avanzar, aprender y crecer.

## **Agradecimientos**

Mi agradecimiento profundo para mi tutor de titulación Abg. Edison Alejandro Morales por su paciencia, orientación y aportaciones, que fueron esenciales en la realización de este trabajo, el tiempo y esfuerzo que invirtió en orientarme, así como su compromiso por fomentar en mí un pensamiento crítico y un enfoque riguroso.

A los docentes de la Universidad Politécnica Salesiana por su dedicación, enseñanza y ejemplo a lo largo de mi formación.

A mis amigos Salesianos y Politécnicos, quienes han sido un pilar fundamental en esta etapa de mi vida. Gracias por su apoyo incondicional, por las risas compartidas y por estar presentes en los momentos difíciles. Cada conversación, cada consejo y cada momento juntos ha sido una fuente de fortaleza y motivación para seguir adelante. Este logro no sería el mismo sin ustedes, pues su amistad ha sido un motor que me ha impulsado a superar los retos y a celebrar cada pequeño avance en este camino.

## **Resumen**

Las empresas familiares (EF), al combinar aspectos familiares y empresariales, enfrentan desafíos únicos durante el proceso de traspaso generacional. En Ecuador, la falta de una normativa que positivice formalmente a las EF y ofrezca mecanismos legales para su duración en las generaciones, sumada a la falta de planificación sucesoria por parte de los fundadores, pone a estas empresas en un alto riesgo de desaparición. Este trabajo de investigación tiene como propósito identificar mecanismos óptimos que permitan un traspaso generacional exitoso en las EF ecuatorianas, analizando además normativas internacionales que puedan servir como referencia para adaptarse a nuestro contexto jurídico. La metodología empleada fue de enfoque cualitativo, aplicando un método analítico-sintético para recopilar y analizar información clave sobre los obstáculos y soluciones aplicables al contexto de las EF. La discusión realizada revela como los obstáculos que enfrentan las empresas familiares durante el proceso de sucesión incluyen la falta de planificación, conflictos internos y cargas fiscales. De los resultados obtenidos se proponen mecanismos como pactos parasociales, fideicomisos, testamentos, entre otros, que las EF pueden adoptar para garantizar su continuidad como también mecanismos de normativa internacional, como el "*Pacto de Familia*" o el "*Pacte Dutreil*", que podrían implementarse en la legislación ecuatoriana para fortalecer la estabilidad y sostenibilidad de las EF.

**Palabras clave:** Empresa Familia, sucesión, traspaso generacional, mecanismos

## **Abstract**

*Family businesses (FBs), combining family and business aspects, face unique challenges during the generational transfer process. In Ecuador, the lack of regulations that formally position the FE and provide legal mechanisms for its duration in the generations, coupled with the lack of succession planning by the founders, puts these companies at a high risk of disappearance. The purpose of this research work is to identify optimal mechanisms that allow a successful generational transfer in Ecuadorian FE, also analyzing international regulations that can serve as a reference to be adapted to our legal context. The methodology used was qualitative in approach, applying an analytical-synthetic method to collect and analyze key information on the obstacles and solutions applicable to the context of the FE. The discussion conducted reveals how the obstacles faced by family businesses during the succession process include lack of planning, internal conflicts and tax burdens. From the results obtained, mechanisms such as parasocial pacts, trusts, wills, among others, are proposed that EFs can adopt to guarantee their continuity, as well as international regulatory mechanisms, such as the "Family Pact" or the "Pacte Dutreil", which could be implemented in Ecuadorian legislation to strengthen the stability and sustainability of EFs.*

**Key words:** *Family business, succession, generational transfer, mechanisms*

## **Índice de Contenidos**

Resumen .....	2
<i>Abstract</i> .....	3
Metodología .....	7
Traspaso Generacional en Empresas Familiares Ecuatorianas .....	8
Obstáculos de las Empresas Familiares en el proceso de sucesión .....	12
Mecanismos de Sucesión aplicables para el Traspaso Generacional .....	17
Conclusiones .....	28
Bibliografía.....	30

## MECANISMOS ÓPTIMOS PARA UN ADECUADO TRASPASO GENERACIONAL EN LA SUCESIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES ECUATORIANAS

Las empresas familiares (en adelante EF) representan un pilar fundamental en la economía tanto a nivel global como en el contexto ecuatoriano. Pese a su peso económico y relevancia en la sociedad, la continuidad de estas empresas a través de las generaciones enfrenta desafíos importantes dada su dificultad de superar cambios generacionales, sobreviviendo solo el 30%<sup>1</sup> de estas al primer cambio generacional y menos de la mitad<sup>2</sup> al siguiente. De estos hechos, resulta la importancia de establecer mecanismos efectivos que aseguren su sostenibilidad en el largo plazo.

El proceso de traspaso generacional en una EF va mucho más allá de la simple transferencia de bienes o acciones; involucra la sucesión de la propiedad y el control empresarial, un proceso complejo que exige planificación y estructuras adecuadas para minimizar conflictos familiares y asegurar la estabilidad futura. Entre los principales obstáculos para la continuidad generacional se encuentran los elevados impuestos sobre herencias y sucesiones, que en muchos casos obligan a las EF a liquidarse para cumplir con sus obligaciones tributarias. A esto se suman la falta de un plan de sucesión, los conflictos internos entre herederos y la pérdida de liderazgo tras el fallecimiento del fundador. La carencia de una planificación sucesoria no solo incrementa los riesgos financieros, sino que también complica el traspaso efectivo de la propiedad, aumentando así las probabilidades de extinción de la EF.

Dentro de esta investigación, se profundiza en los mecanismos legales y estratégicos que pueden contribuir a un traspaso generacional ordenado en las EF de Ecuador, diferenciando entre aquellas constituidas como personas jurídicas y las que funcionan como personas naturales. En el ámbito legal, se consideran alternativas como la transferencia de acciones, los fideicomisos y los pactos parasociales, los cuales ofrecen herramientas estructuradas para la continuidad de la empresa. Asimismo, se exploran opciones como el testamento y la constitución de una Empresa Unipersonal,

---

<sup>1</sup> María Isabel de la Garza Ramos et al., "Succession in Family Business: A Theoretical Approach," *Cuadernos de Administración* 31, no. 56 (2018): 105–36, <https://doi.org/10.11144/JAveriana.cao.31-56.sefat>.

<sup>2</sup> Ana Pérez Molina and Víctor Gisbert Soler, "Problemática En La Sucesión de La Empresa Familiar.," *3C Empresa, Investigación y Pensamiento Crítico*, no. 2 (2012): 25–36.

que facilitan el proceso de sucesión generacional. Estos mecanismos, cada uno con sus beneficios y desafíos, buscan fortalecer la estabilidad y asegurar la sostenibilidad de las EF a través del tiempo.

Para desarrollar esta investigación, se toma como referencia el marco legal ecuatoriano, desde la Constitución hasta las disposiciones específicas de los Códigos Civil, de Comercio y la Ley de Compañías con el fin de analizar cómo estas normas sustentan y regulan las empresas y sus procesos de sucesión. Además, en un contexto donde la legislación ecuatoriana carece de un concepto formal de EF, se recurre a modelos internacionales. El objetivo es identificar y recomendar estrategias que promuevan un traspaso generacional exitoso y duradero, minimizando los conflictos familiares y preservando el legado empresarial.

Asimismo, se presentan normativas internacionales como mecanismos que apoyan la continuidad de las EF mediante beneficios fiscales. En España, la Ley de Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones<sup>3</sup> permite una reducción fiscal sobre sucesiones para herederos de EF. Italia cuenta con el *Patto di Famiglia*, que facilita la transmisión de la empresa a los descendientes, y en Francia, el *Pacte Dutreil* concede una exención en impuestos sucesorios. Cada uno reduce la carga fiscal y favorece la sostenibilidad de las EF.

---

<sup>3</sup> Jefatura Estado, “Ley 29/1987, De 18 De Diciembre, Del Impuesto Sobre Sucesiones Y Donaciones,” *La Reforma Fiscal*, 2019, 377–82, <https://doi.org/10.2307/j.ctvrzgx9p.10>.

## Metodología

El presente trabajo adopta un enfoque cualitativo y utiliza el método analítico-sintético, este permite descomponer la información recopilada, analizarla y luego sintetizarla para identificar las estrategias más eficaces aplicables en la sucesión empresarial. A tales fines, la investigación se centra en el análisis teórico-práctico del marco jurídico ecuatoriano partiendo de la Constitución de la República<sup>4</sup>, Código Civil<sup>5</sup> y de Comercio<sup>6</sup> y la Ley de Compañías<sup>7</sup> para entender cómo estas normativas regulan los temas de sucesión y de empresas. Además, se incluye una comparativa con modelos internacionales que destacan por su éxito en el diseño de estrategias fiscales y legales para el traspaso generacional, como España, Italia y Francia. La técnica empleada es el análisis de contenido, que facilita la interpretación de los datos recopilados y permite extraer conclusiones fundamentadas sobre la eficacia de los distintos mecanismos de sucesión, por tal la selección de los mecanismos analizados responde a criterios de relevancia para el contexto ecuatoriano y su aplicabilidad dentro del marco legal existente. A su vez, el estudio compara las herramientas jurídicas disponibles para EF constituidas como personas jurídicas y aquellas administradas por empresarios individuales, subrayando sus similitudes y diferencias en la planificación sucesoria.

El trabajo se centra en el análisis del derecho "en los libros," en el diseño teórico de las normativas y su potencial aplicación. Aunque no aborda directamente la implementación práctica de estos mecanismos, este enfoque busca identificar brechas y áreas de oportunidad en el marco jurídico ecuatoriano para fortalecer la sostenibilidad de las EF.

---

<sup>4</sup> Asamblea Nacional, "Constitucion de La República Del Ecuador," 2008, versión vigente desde 30 Mayo 2024, <https://bibliotecas.ups.edu.ec:3877/search/jurisdiction:EC/constitucion+de+la+republica+de+ecuador/vid/631446215>

<sup>5</sup> Asamblea Nacional, "Código Civil," versión vigente desde 27 de Junio 2024, <https://bibliotecas.ups.edu.ec:3877/search/jurisdiction:EC/codigo+civil/vid/631479779>.

<sup>6</sup> Asamblea Nacional, "Código de Comercio," 2023, versión vigente desde 7 Febrero 2023, <https://bibliotecas.ups.edu.ec:3877/search/jurisdiction:EC/codigo+de+comercio/vid/791968725>.

<sup>7</sup> La Comision de Legislacion y Codificacion, "Ley de Compañías," 2020, Versión vigente desde 10 Diciembre 2024, <https://bibliotecas.ups.edu.ec:3877/search/jurisdiction:EC/ley+de+compañias/vid/643461581>.

## Traspaso Generacional en Empresas Familiares Ecuatorianas

A nivel global las empresas familiares contribuyen con el 70% al 90 % del PIB global anual y el 50% al 80%<sup>8</sup> del empleo. En el contexto ecuatoriano, las EF representan un pilar fundamental de la economía, según Freire V., Gallardo W. y Vásquez J. se establece que el 51%<sup>9</sup> del producto interno bruto (PIB) proviene de este tipo de empresas. Sin embargo, la falta de planificación adecuada en la sucesión de estas genera riesgos para su supervivencia en las generaciones futuras.

Para poder comprenderlo de mejor manera, partamos desde una perspectiva jerárquica que nos permita obtener una definición de las empresas familiares como del traspaso generacional. Comenzaremos con la Constitución de la República, y desde allí construiremos el marco legal que regula estas entidades y los procedimientos de sucesión. Esto nos permitirá entender las bases jurídicas que las sostienen y cómo, a partir de estas se pueden implementar mecanismos efectivos para asegurar su continuidad.

La Constitución de la República del Ecuador<sup>10</sup>, en el marco de los Derechos de Libertad, reconoce y garantiza en su artículo 66, numeral 15<sup>11</sup> a los ciudadanos asociarse libremente, *de forma colectiva*, y constituir compañías o personas jurídicas con capacidad para realizar actos de comercio. No obstante, este artículo también ampara el ejercicio de actividades comerciales de manera individual bajo la figura de persona natural, *de forma individual*, cumpliendo con sus obligaciones respectivas y siendo reconocida como comerciante o empresario conforme al Código de Comercio. Así, se puede elegir actuar de manera individual como empresarios o formar una sociedad, manteniendo la libertad de escoger el modelo más adecuado a sus necesidades.

La asociatividad puede ser de naturaleza civil o comercial, siendo de interés en esta investigación las sociedades mercantiles. El artículo 1957 del Código Civil las define como contratos entre dos o más personas que aportan en común para generar ingresos y dividir los beneficios. Al constituirse,

---

<sup>8</sup> KPMG, "Global Family Business Tax Monitor," no. April (2016): 1–32, file:///C:/Users/user/Downloads/KPMG Global Family Business Tax Monitor 2016.pdf.

<sup>9</sup> Vanessa Estefanía Freire Altamirano and Washington Marcelo Gallardo Medina, "Gestión Empresarial En La Sucesión Generacional de Las Empresas Familiares de La Zona 3," *Visionario Digital* 6, no. 2 (April 5, 2022): 23–38, <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v6i2.2111>.

<sup>10</sup> Asamblea Nacional, "Constitucion de La República Del Ecuador."

<sup>11</sup> Art. 66. – núm. 15. – El derecho a desarrollar actividades económicas, ***en forma individual o colectiva***, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental.

estas sociedades o compañías forman una persona jurídica distinta de sus miembros, con un objeto social que debe cumplir con actos de comercio. Esta separación entre la compañía y sus socios es fundamental, ya que permite que la empresa funcione de manera independiente de las personas que la conforman.

Por otro lado, el Código de Comercio<sup>12</sup>, en su artículo 10, define quiénes son considerados comerciantes o empresarios, incluyendo a las compañías controladas por entidades de vigilancia y a las personas naturales que realizan actividades mercantiles, quienes deben inscribirse en el Registro Único de Contribuyentes (RUC). La Ley de Compañías, en su artículo 1, amplía esta definición permitiendo la constitución de una compañía no solo por contrato entre varias personas, sino también por acto unilateral<sup>13</sup> de una sola persona natural o jurídica que aporte capital para operar de manera individual.

En consecuencia, entendemos que, según el derecho de libertad consagrado en la Constitución, para desarrollar actividades económicas las personas pueden realizar actos de comercio tanto a través de una persona jurídica, es decir, una compañía, como a título individual, actuando como empresarios o comerciantes.

De acuerdo con Santamaría E.<sup>14</sup>, Corrales S.<sup>15</sup> y Camino S.<sup>16</sup> las compañías o como ellos las denominan *empresas* forman la columna vertebral de la economía de un país. En concordancia con la normativa previamente mencionada y con el análisis de estos autores, Tantalean I.<sup>17</sup> junto con Reynoso C.<sup>18</sup> concibe a la empresa como un contrato de sociedad de prestación de servicios o actividad mercantil, que a su vez es una organización de personas.

---

<sup>12</sup> Asamblea Nacional, "Código de Comercio."

<sup>13</sup> La Comisión de Legislación y Codificación, "Ley de Compañías."

<sup>14</sup> E. Santamaría and F. Pico, "Sucesión En Las Empresas Familiares: Análisis de Los Factores Estratégicos Que Influyen En La Dinámica Familia-Empresa," n.d.

<sup>15</sup> Saíd Corrales, "Proceso de Sucesión y Manifestaciones Del Poder de Líderes En Empresas Familiares Del Sur de Sonora" (Obregón, Sonora, 2018).

<sup>16</sup> Segundo Camino and Natalia Bermudez, "Las Empresas Familiares En El Ecuador: Definición y Aplicación Metodológica," *X-Pedientes Económicos* 2, no. 3 (2018): 46–72, <http://www.elcomercio.com/actualidad/empresas->

<sup>17</sup> Iván Orlando Tantalean Tapia, "Its Teleology from the Administration, Law, and Economics Sciences," *Revista de La Facultad de Derecho y Ciencias Políticas* 52, no. 136 (2022): 262–87, <https://doi.org/10.18566/rfdcp.v52n136.a11>.

<sup>18</sup> Carlos Reynoso, "Las Transformaciones Del Concepto de Empresa\* Transformations of the Concept of Enterprise Les Transformations Du Concept D'Enterprise," *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, no. 18 (2014): 133–58, [https://www.scielo.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-46702014000100133](https://www.scielo.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-46702014000100133).

Para Jequier E.<sup>19</sup> y Nina G.<sup>20</sup> una sociedad o compañía no necesariamente surge de un contrato, sino que también puede originarse a partir de un acto jurídico unilateral, derivado de la declaración de una sola persona para ejercer una actividad comercial. En el caso de Ecuador, la Ley de Compañías<sup>21</sup> aplica y refuerza esta posibilidad al señalar en su artículo 1<sup>22</sup>.

Adicionalmente, en el Diccionario Jurídico Espasa<sup>23</sup>, empresa es una “forma o modo de desarrollar una actividad económica típica de un empresario, caracterizada por la profesionalidad con que se ejercita, por ser organizada con arreglo a un plan o proyecto racional y por perseguir un fin de producción o intercambio de bienes o servicios en el mercado.”

Como resultado, podemos afirmar que una empresa es cualquier entidad destinada a realizar actividades mercantiles lícitas para generar lucro. Esta puede tomar dos formas: una persona jurídica, constituida por un contrato entre dos o más personas naturales o jurídicas, que aportan capital y dividen las utilidades entre los socios o accionistas; o una persona natural, donde un comerciante individual ejerce la actividad económica por cuenta propia. En ambas formas la finalidad es la misma, generar ingresos a través de una actividad comercial organizada.

Una vez definida la empresa y el empresario, abordemos la particularidad de Empresa Familiar (EF). Freire V.<sup>24</sup> y Pérez A.<sup>25</sup> destacan que el factor que diferencia una EF de otras empresas es la convergencia de dos sistemas fundamentales el familiar y el empresarial, caracterizándose por la

---

<sup>19</sup> Eduardo Jequier Lehuédé, “Unipersonalidad Y Sociedad Con Un Solo Socio; Alcances De Su Reconocimiento En La Estructura Dogmática Del Derecho Chileno,” *Ius et Praxis* 17, no. 2 (2011): 189–230, <https://doi.org/10.4067/s0718-00122011000200008>.

<sup>20</sup> Georgina Nina and Rubén Gamarra, “Fundamentos Para La Inclusión de La Empresa Unipersonal de Responsabilidad Limitada En La Legislación Boliviana.,” *Fides et Ratio - Revista de Difusión Cultural y Científica de La Universidad La Salle En Bolivia* 20, no. 20 (2020): 75–106, [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2071-081X2020000200006](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-081X2020000200006).

<sup>21</sup> La Comisión de Legislación y Codificación, “Ley de Compañías.”

<sup>22</sup> Art. 1. – *Las compañías se constituyen por contrato, (...) o por acto unilateral, por una sola persona natural o jurídica que destina aportes de capital para emprender en operaciones mercantiles de manera individual y participar de sus utilidades.*

<sup>23</sup> Alegría. Gallardo, *Diccionario Jurídico Espasa* (Espasa-Calpe, 2007), [https://www.casadellibro.com/libro-diccionario-juridico-espasa/9788423994618/747569?srsltid=AfmBOoo1VxW3Adeo7BZl\\_0I6t5U0GnZQvqXndhIrlInuxmTcUIB6vFwsL](https://www.casadellibro.com/libro-diccionario-juridico-espasa/9788423994618/747569?srsltid=AfmBOoo1VxW3Adeo7BZl_0I6t5U0GnZQvqXndhIrlInuxmTcUIB6vFwsL)

<sup>24</sup> Freire Altamirano and Gallardo Medina, “Gestión Empresarial En La Sucesión Generacional de Las Empresas Familiares de La Zona 3.”

<sup>25</sup> Ana Isabel Pérez Molina, “El Modelo de Empresa Familiar: Los Cuatro Pilares Fundamentales,” *El Modelo de Empresa Familiar: Los Cuatro Pilares Fundamentales*, 2012.

participación de miembros de una misma familia en todas las facetas del negocio, desde la propiedad hasta la dirección y el control estratégico, con el objetivo de que la empresa continúe existiendo en futuras generaciones.

Como resultado se logra determinar que en el Ecuador no está positivizado el concepto de *Empresa Familiar* a pesar de que el 90.8%<sup>26</sup> de las compañías del país pertenecen a esta categoría. Esto permite asumir ciertos criterios, el objetivo de las EF es continuar existiendo para futuras generaciones.

Ante la falta de un concepto formal de EF, para el presente artículo se propone utilizar el modelo tridimensional de Tagiuri y Davis conocido como el modelo de los tres círculos<sup>27</sup>, el cual reconoce la interacción de tres subsistemas: empresa, familia y patrimonio. La convergencia de estos tres elementos resulta clave para comprender otro factor fundamental en este tipo de empresas: el proceso de sucesión, que asegura la transferencia adecuada de la propiedad y del control y gestión empresarial a las siguientes generaciones.

Con el marco legal previamente expuesto, comprendemos que una EF puede constituirse tanto como persona jurídica como persona natural con RUC. Como mencionan Arias P.<sup>28</sup> y otros autores.

Según Sánchez M.<sup>29</sup> y Schumacher A.<sup>30</sup>, el traspaso generacional implica la transferencia de poder, capital y conocimientos entre el fundador y su sucesor. Como resultado, la sucesión no solo abarca la propiedad, sino también el control empresarial o gestión.

La sucesión de propiedad se refiere al traspaso del capital del fundador a sus herederos, como se repartirán las acciones o participaciones que existen, quién poseerá la mayor parte de estas. Asimismo, se debe definir cuál mecanismo es el más adecuado, durante este proceso surgen los primeros obstáculos como es el impuesto al incremento patrimonial proveniente de herencias que

---

<sup>26</sup> Ph D César Espinoza Samaniego Ph D Aldo Salinas Aponte Ph D Segundo Camino Mogro Ph D Alexandra Portalanza Chavarría, "Empresas Familiares En Ecuador 2021," 2021, [www.uees.edu.ec](http://www.uees.edu.ec).

<sup>27</sup> Renato Tagiuri and John Davis, "The Family Business Model for Good Governance," 1982.

<sup>28</sup> Patricia; Arias and María Espinoza, "Sostenibilidad de La Empresa Familiar En Ecuador y Su Relación Con El Buen Gobierno Corporativo" (2021).

<sup>29</sup> Mayra Fernanda Sánchez Acosta et al., "Cambio Generacional En Empresas Familiares: Claves Para Una Transición Efectiva," *Bolentín de Coyuntura*, no. 41 (April 16, 2024): 20–29, <https://doi.org/10.31243/bcoyu.41.2024.2333>.

<sup>30</sup> Alexandre José Schumacher, "Éxito En La Sucesión de Empresas Familiares. Factores de Influencia" (Universidad de la Rioja, 2015).

puede variar del 5% al 35% dependiendo el capital patrimonial que se herede, de acuerdo con la ley de Régimen Tributario Interno.

Además, estos obstáculos no se limitan solo a las EF constituidas como personas jurídicas. En casos donde la EF es solo un empresario que no cuente con un plan de sucesión, con su fallecimiento al no ser persona jurídica la EF termina. Por eso, es fundamental conocer los mecanismos que puedan asegurar la continuidad de la EF para los herederos.

En resumen, las EF ya sean constituidas por una persona natural o jurídica enfrenta un alto riesgo de desaparecer si no cuentan con un plan de sucesión que facilite el traspaso generacional. Así el presente trabajo analizará los mecanismos más óptimos para llevar a cabo una sucesión de propiedad eficiente, con el objetivo de disminuir los riesgos y también desarrollar recomendaciones basadas en los mecanismos y en normas internacionales, con el fin de aumentar el porcentaje de éxito en el traspaso a la siguiente generación.

### **Obstáculos de las Empresas Familiares en el proceso de sucesión**

En Ecuador, la mayoría de las empresas constituidas son familiares, estimándose que el 90.8%<sup>31</sup> de las empresas del país pertenecen a esta categoría. Según el registro de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros<sup>32</sup>, hasta el 2023 se reportan 153,248<sup>33</sup> compañías activas, es decir, 139,149 son EF. Sin embargo, al momento del traspaso generacional, solo el 30%<sup>34</sup> de estas EF sobreviven (41,744), y de éstas, menos de la mitad<sup>35</sup> logran llegar a la tercera generación. Esto indica un índice muy bajo de continuidad en las generaciones futuras existiendo dificultades de supervivencia desde el primer traspaso generacional.

Abordaremos cinco de los obstáculos más comunes<sup>36</sup> al momento del traspaso generacional. El primero es la falta de constitución como compañía, es decir, no establecer una nueva persona

---

<sup>31</sup> César Espinoza Samaniego Ph D Aldo Salinas Aponte Ph D Segundo Camino Mogro Ph D Alexandra Portalanza Chavarría, “Empresas Familiares En Ecuador 2021.”

<sup>32</sup> Valores y Seguros Superintendencia de Compañías, “Superintendencia de Compañías, Valores y Segurps,” n.d., <https://www.supercias.gob.ec/portalscv/index.htm>.

<sup>33</sup> Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2023

<sup>34</sup> Ramos et al., “Succession in Family Business: A Theoretical Approach.”

<sup>35</sup> Pérez Molina and Gisbert Soler, “Problemática En La Sucesión de La Empresa Familiar.”

<sup>36</sup> María Inés PantojaInés Villarreal et al., “La Sucesión En Empresa Familiar : Una Aproximación Al Estado Del Arte,” *Revista UNIMAR* 34, no. 1 (2016): 219–29.

jurídica independiente de los fundadores o fundador. Este problema está estrechamente vinculado a otro factor clave que puede llevar a la extinción o cierre de las EF y es la muerte de uno de los socios fundadores<sup>37</sup>, lo que puede desestabilizar la empresa. El siguiente de los desafíos más recurrentes son los problemas fiscales derivados del pago del impuesto sobre herencias o sucesiones<sup>38</sup>, en legislaciones internacionales, como las de España, Italia y Francia se han implementado soluciones efectivas para mitigar este obstáculo. Además, la existencia de conflictos internos de la familia<sup>39</sup> son aspectos cruciales que afectan la continuidad del negocio. Finalmente, la ausencia de un plan de sucesión<sup>40</sup> adecuado es otra de las principales razones por las cuales muchas EF fracasan en el cambio generacional.

Partimos con el obstáculo de la falta de constitución como compañía. Una EF, al formarse, puede constituirse bajo cualquiera de las especies de sociedades mencionadas en el artículo 2 de la Ley de Compañías, ya sea se forme por una sola persona como por dos o más miembros de una familia. Sin embargo, si no se establece como una compañía, la EF no adquiere personalidad jurídica independiente, lo que impide que posea derechos y obligaciones separadas de los fundadores. Como consecuencia durante el proceso de sucesión, dada la forma en que la EF haya sido formada, sea como una compañía constituida legalmente o como una empresa sin personalidad jurídica, influirá significativamente en la planificación y ejecución del traspaso generacional.

El siguiente obstáculo surge en relación con la propiedad y es el impuesto sobre sucesiones. Cuando los impuestos a pagar llegan a ser más elevados que el propio capital social de la EF, muchas de estas deciden liquidarse y así pagar los impuestos, tal como menciona Da Silva S.<sup>41</sup>

---

<sup>37</sup> Arias and Espinoza, "Sostenibilidad de La Empresa Familiar En Ecuador y Su Relación Con El Buen Gobierno Corporativo."

<sup>38</sup> PantojaInés Villarreal et al., "La Sucesión En Empresa Familiar : Una Aproximación Al Estado Del Arte."

<sup>39</sup> Tamara Cristina Mogrovejo Pintado, "Procesos de Sucesión y Permanencia de Las PYMES Familiares Basadas En El Modelo Tridimensional o de Gersick," *Compendium: Cuadernos de Economía y Administración* 10, no. 3 (December 29, 2023): 176, <https://doi.org/10.46677/compendium.v10i3.1213>.

<sup>40</sup> Ana Isabel Pérez Molina, "The Family Business Model: The Four Fundamental," *3 Ciencias*, 2012, 1–6.

<sup>41</sup> S. Da Silva, "Sistemas En La Empresa Familiar" (Universidad de Oviedo, 2013), [https://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/handle/10651/33361/TFM\\_SaradaSilvaFI%F3rez.pdf;jsessionid=A811AA A1D39BD854FCD9DAB49E39A93B?sequence=1](https://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/handle/10651/33361/TFM_SaradaSilvaFI%F3rez.pdf;jsessionid=A811AA A1D39BD854FCD9DAB49E39A93B?sequence=1).

Cuando el fundador de la EF fallece el peso de su patrimonio se transfiere a las siguientes generaciones y como menciona León, G el hecho de heredar la empresa implica el pago de impuestos elevados<sup>42</sup>.

Este impuesto a la herencia se calcula en función del valor de las acciones y propiedades que el fundador dejó, aplicando las tarifas contenidas en la Tabla de Impuesto a la Renta sobre rentas provenientes de herencias, legados y donaciones<sup>43</sup> detallada en la Tabla 1; según lo establece la Ley de Régimen Tributario Interno, tarifas actualizadas anualmente.

Tabla 1

HERENCIAS, LEGADOS Y DONACIONES			
AÑO 2025			
En dólares			
Fración Básica (USD)	Exceso hasta (USD)	Impuesto Fracción Básica (USD)	Impuesto Fracción Excedente (%)
0	77.708	-	0%
77.708	155.416	-	5%
155.416	310.833	3.885,39	10%
310.833	466.281	19.427,08	15%
466.281	621.718	42.744,33	20%
621.718	777.134	73.831,83	25%
777.134	932.529	112.685,76	30%
932.529	En adelante	159.304,28	35%

*Impuesto a la renta sobre Herencias, Legados y Donaciones<sup>44</sup> 2025; RESOLUCIÓN No. NAC-DGERCGC24-00000041 del SERVICIO DE RENTAS INTERNAS*

Otro obstáculo significativo es la falta de previsión ante el fallecimiento inevitable del fundador o de algún miembro clave de la empresa. Esta ausencia de planificación puede generar serias complicaciones respecto al futuro de la EF, particularmente en lo relacionado con la distribución de la propiedad entre los herederos. Si no se cuenta con un documento que exprese la voluntad del fundador, como un testamento, el Estado asumirá la repartición del patrimonio conforme a la ley, tal como mencionan Endara M. y Vaca F.<sup>45</sup>

<sup>42</sup> Grace Carolina Leon Machado, "Causas de Los Problemas de Sucesión En Empresas Familiares," 2008, [www.flacoandes.edu.ec](http://www.flacoandes.edu.ec).

<sup>43</sup> Servicio de Rentas Internas SRI, "Resolución No. NAC-DGERCGC24-00000041" 16, no. 1 (2024): 1–23.

<sup>44</sup> SRI.

<sup>45</sup> Mónica del Rocio Mosquera Endara and Fanny Liliam Jara Vaca, "El Proceso de Sucesión En El Código Civil Ecuatoriano," *Uniandes Episteme* 7 (October 2, 2020): 666–75.

Sin embargo, las disposiciones que el Estado tome para la sucesión pueden no ser las más adecuadas para garantizar la continuidad de la EF, ya que estarán más alineadas con una distribución equitativa de los bienes entre herederos que con los intereses estratégicos de la empresa. Esto pone en riesgo la estabilidad y el futuro de la EF, especialmente si no se ha considerado un plan sucesorio que contemple tanto la división de los bienes como la continuidad en la gestión empresarial.

Esto se hace más evidente cuando la EF es gestionada y formada exclusivamente por una persona natural, un empresario que no la constituye como compañía. Al fallecer el empresario sin dejar un testamento o un plan de sucesión, la desaparición de la empresa se vuelve inevitable. Esto ocurre porque, además de no prever la continuidad de las operaciones comerciales, el RUC bajo el cual se realizaban los actos de comercio está vinculado al titular fallecido, lo que imposibilita la transferencia o preservación de la empresa para los herederos.

De igual forma, un obstáculo en el proceso de sucesión son los conflictos internos entre los miembros de la familia. Mogrovejo T.<sup>46</sup> y Samaniego C.<sup>47</sup> destacan la importancia de resolver estos desacuerdos que suelen ser sobre los intereses familiares y empresariales, autocracia, inclusive resistencia al cambio, entre otras<sup>48</sup>, ya que su correcta gestión es crucial para garantizar la estabilidad y continuidad de la empresa. Durante el traspaso generacional, es inevitable que surjan tensiones, y la capacidad de manejarlas será determinante para el éxito de la sucesión.

La gestión de la EF suele basarse en un enfoque empírico, como señalan Burgos J. y Urbina X.<sup>49</sup> junto con Freire V.<sup>50</sup> en sus respectivos artículos. Este enfoque, aunque práctico en el día a día genera una brecha significativa que pone en riesgo la continuidad de la EF. La falta de planificación sucesoria es otro obstáculo, aunque algunas EF han desarrollado protocolos para su gobierno

---

<sup>46</sup> Mogrovejo Pintado, "Procesos de Sucesión y Permanencia de Las PYMES Familiares Basadas En El Modelo Tridimensional o de Gersick."

<sup>47</sup> César Espinoza Samaniego Ph D Aldo Salinas Aponte Ph D Segundo Camino Mogro Ph D Alexandra Portalanza Chavarría, "Empresas Familiares En Ecuador 2021."

<sup>48</sup> Arias and Espinoza, "Sostenibilidad de La Empresa Familiar En Ecuador y Su Relación Con El Buen Gobierno Corporativo."

<sup>49</sup> Xiomara Michelle Urbina-Ledesma and John Eddson Burgos-Burgos, "Empresas Familiares En El Ecuador y Su Contribución Al Producto Interno Bruto," *593 Digital Publisher CEIT* 7, no. 4-1 (August 26, 2022): 290-300, <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.4-1.1237>.

<sup>50</sup> Freire Altamirano and Gallardo Medina, "Gestión Empresarial En La Sucesión Generacional de Las Empresas Familiares de La Zona 3."

corporativo, Sánchez M. et al, mediante una técnica de muestreo estadístico en el 2022, con la participación de 641 empresas encontraron que estas el 85,0%<sup>51</sup> no cuentan con un plan de sucesión.

La ausencia de un plan de sucesión en una EF puede llevar a graves consecuencias, siendo la liquidación una de las más comunes y perjudiciales. Sin una planificación adecuada, cuando el fundador o los principales gestores fallecen o se retiran, la empresa se enfrenta a un vacío de liderazgo que puede generar conflictos internos, desorganización en la gestión, e incluso dificultades financieras. Los herederos, sin una guía clara o sin haber sido preparados para asumir roles de liderazgo, pueden tomar decisiones que no siempre son las mejores para la continuidad. Además, la falta de claridad sobre la distribución de la dirección de la empresa como del patrimonio puede llevar a disputas entre los miembros de la familia, lo que agrava la situación.

La sucesión generacional en las EF es un desafío clave, especialmente en contextos como el ecuatoriano, donde estas sociedades representan un motor fundamental de la economía. Sin embargo, la ausencia de una definición jurídica específica limita las opciones disponibles para asegurar su continuidad. Aunque existen herramientas como la transferencia de acciones, fideicomisos y pactos parasociales, estas ofrecen cierta flexibilidad y adaptabilidad, aunque están limitadas por las dinámicas familiares, lo que podría influir en su efectividad.

La experiencia internacional sugiere que un marco jurídico claro y beneficios fiscales específicos son esenciales para facilitar la sucesión generacional en las EF. Mecanismos como el "*Pacto de Familia*" o el *Pacte Dutreil* han demostrado ser efectivos en países como Italia y Francia al promover la sostenibilidad de las EF y proteger su legado familiar. La adopción de estas prácticas en Ecuador no solo fortalecería su papel en la economía nacional, sino que también garantizará su continuidad generacional.

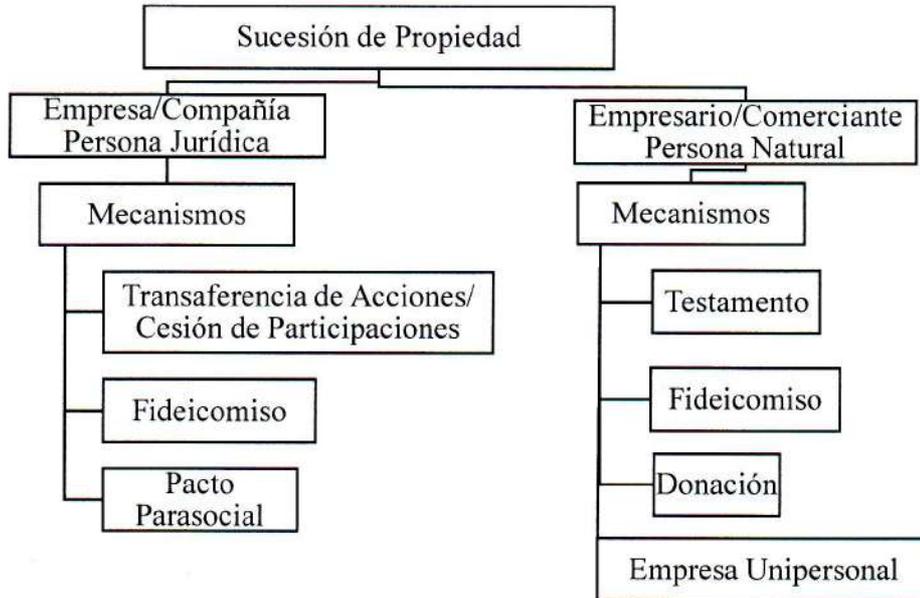
---

<sup>51</sup> Sánchez Acosta et al., "Cambio Generacional En Empresas Familiares: Claves Para Una Transición Efectiva."

## Mecanismos de Sucesión aplicables para el Traspaso Generacional

Para resolver los obstáculos descritos, comencemos por separar a las EF en dos categorías, primero, aquellas constituidas como personas jurídicas y segundo, aquellas como personas naturales con RUC. Esta clasificación se detalla en la tabla 2.

Tabla 2



*Sucesión de Propiedad, elaboración propia*

Un primer obstáculo en la sucesión de una EF es su falta de constitución como compañía. Por ello, el primer paso esencial que debe tomar una EF es constituirse como tal y de esta manera como persona jurídica les permite facilidades y apertura a mecanismos más adecuados para el traspaso generacional que solo las compañías pueden tener. Para su constitución pueden escoger dentro de las especies de sociedades mercantiles mencionadas en la Ley de Compañías y así mismo dependiendo como está formada la EF, con un grupo de miembros de familia o una sola persona, así puede constituirse como compañía mediante contrato o acto unilateral respectivamente.

Cuando entramos en la sucesión de una EF constituida como persona jurídica podemos utilizar la transferencia de acciones o cesión de participaciones, dependiendo del tipo de compañía que se

haya constituido. Para entender mejor este proceso, es relevante mencionar el Artículo 188<sup>52</sup> de la Ley de Compañías.

Este artículo menciona a un cedente que en este caso sería el actual propietario de la EF y el cesionario que sería su hijo. Este mecanismo se lleva a cabo inter vivos y una de sus ventajas es que permite determinar quién liderara a la próxima generación de la empresa. En caso de que existan varios hijos, es esencial que aquel que tomará el rol de liderazgo posea la mayor cantidad de acciones para evitar conflictos o dificultades en la toma de decisiones dentro de la junta de accionistas. Si el fundador desea dejar una misma cantidad de acciones a cada uno de sus hijos, puede optar por transferir al sucesor que asumirá el rol de liderazgo, acciones ordinarias. Mientras que a sus otros hijos acciones preferentes.

El trámite para realizar esta transferencia se llevará a cabo mediante un contrato privado entre el cedente y cesionario. Al tratarse de acciones una vez efectuada la transferencia se deberá inscribir en el Libro de Acciones y Accionistas.

En el proceso transferencia de acciones, se pueden emplear dos mecanismos adicionales, la compra-venta o la donación. Si se optara por la compra-venta, el fundador actúa como y transfiere sus acciones a su hijo o al miembro de la EF que tomará su rol dentro de la siguiente generación, este enfoque permite una transición planificada.

Por otro lado, si se opta por la donación, el fundador asume el rol de donante, y los que adquieran las acciones serán los donatarios, este enfoque, aunque óptimo trae consigo una desventaja que son los impuestos fiscales que los donatarios adquirirán.

Cuando el fundador decida cuál de estos dos mecanismos adoptar, pero desee recibir todavía las utilidades generadas por sus acciones, puede recurrir a la figura del usufructo. Este derecho le permite mantener el goce de sus acciones, tal como establece el artículo 780<sup>53</sup> del Código Civil,

---

<sup>52</sup> Art. 188. – La transferencia de acciones comporta la cesión de todos los derechos y obligaciones inherentes a ellas. La propiedad de las acciones se transfiere mediante cesión celebrada entre cedente y cesionario, fuere personalmente o por quienes los representaren. La transferencia de acciones podrá instrumentarse por escrito o por cualquier medio electrónico verificable que demuestre la voluntad del cedente y cesionario de transferir la propiedad de las acciones.

<sup>53</sup> Art. 780. – El derecho de usufructo se puede constituir: 1. Por la ley, como el padre de familia sobre ciertos bienes del hijo; 2. Por testamento; 3. Por **donación, venta** u otro acto entre vivos; y, 4. Se puede también adquirir un usufructo por prescripción.

puede constituir usufructo en cualquiera de los dos mecanismos seleccionados, asegurando así tanto el traspaso de la propiedad como la conservación de ciertos derechos por parte del fundador.

Los fideicomisos, como siguiente mecanismo de sucesión para la EF, son clave en la planificación de un traspaso generacional adecuado, ya que permiten al fundador o miembros fundadores de la EF organizar de manera eficiente la transferencia de sus activos hacia sus herederos. Esta figura no solo facilita la continuidad de la EF a largo plazo, sino que también ayuda a evitar conflictos familiares que podrían surgir durante la sucesión.

En la propiedad fiduciaria interviene tres sujetos: el fideicomitente, que es el fundador de la EF; fiduciario, que puede ser una persona natural, una empresa fiduciaria o un banco, y el fideicomisario o beneficiario, que será el heredero. Para comprender mejor este mecanismo es útil recurrir a la Ley de Mercado de Valores.

El proceso de este mecanismo comienza con la constitución del fideicomiso mercantil, también conocida como patrimonio autónomo, en la cual el fideicomitente transfiere sus acciones y bienes al fideicomiso. Desde la transferencia, las acciones las administra el fiduciario, que puede seleccionar el fundador o la junta familiar de la EF. El fiduciario actuará bajo las directrices del contrato de fideicomiso mercantil, que detalla los derechos y obligaciones de la administración de los activos.

Es importante destacar que, durante el periodo en que el fiduciario esté en posesión de las acciones, este adquiere un estatus equivalente al de socio<sup>54</sup> o accionista de la empresa. Esto se debe a los derechos, obligaciones y funciones conferidas como resultado de su rol de fiduciario.

Para implementar este mecanismo, es necesario celebrar un contrato de fideicomiso en el que, conforme al artículo 109<sup>55</sup> la Ley de Mercado de Valores del Código Orgánico Monetario y

---

<sup>54</sup> Rosana Bracco, "Fideicomiso Constituido Sobre Participaciones Societarias , Específicamente Acciones," *Revista Del Notariado* 894, n.d., 173-79.

<sup>55</sup> Art. 109. – *Del contrato de fideicomiso mercantil. – Por el contrato de fideicomiso mercantil una o más personas llamadas constituyentes o fideicomitentes transfieren, de manera temporal e irrevocable, la propiedad de bienes muebles o inmuebles corporales o incorporales, que existen o se espera que existan, a un patrimonio autónomo, dotado de personalidad jurídica para que la sociedad administradora de fondos y fideicomisos, que es su fiduciaria y en tal calidad se representante legal, cumpla con las finalidades específicas instituidas en el contrato de constitución, bien en favor del propio constituyente o de un tercero llamado beneficiario. El patrimonio autónomo, esto es el conjunto de derechos y obligaciones afectados a una finalidad y que se constituye como efecto jurídico del contrato, también*

Financiero Libro II, se establezca una condición, o incluso varias, que los herederos deben cumplir antes de obtener la propiedad de las acciones. En las EF, estas condiciones suelen estar diseñadas para garantizar que los herederos estén adecuadamente preparados para asumir roles clave en la empresa. Estas pueden incluir cumplir con una determinada edad, alcanzar un nivel educativo específico, o completar capacitaciones relacionadas con el objeto social de la empresa.

Estas cláusulas no solo protegen la continuidad de la empresa, sino también los intereses de los herederos, al asegurar que el más capacitado asuma el liderazgo, garantizando la estabilidad de la EF para la siguiente generación. Además, el código de gobierno corporativo puede reforzar este mecanismo, al permitir que los miembros fundadores aporten condiciones adicionales que deben cumplir los herederos antes de acceder a la propiedad fiduciaria.

Una de las principales ventajas del fideicomiso es su capacidad para proteger a los herederos de posibles conflictos internos. En las EF, la sucesión de la propiedad puede generar disputas entre los herederos, ya sea por desacuerdos sobre la distribución de las acciones o por la dirección futura de la empresa bajo la nueva generación. El fideicomiso permite al fundador establecer reglas claras sobre la distribución de las acciones y las condiciones que deben cumplirse, garantizando que se respete su voluntad. Además, proporciona un mecanismo para proteger a los herederos que aún no estén preparados para asumir el control inmediato de la empresa, facilitando una transición más gradual y estructurada logrando evitar la extinción de la empresa.

Para completar el panorama de los mecanismos de sucesión en una EF constituida como persona jurídica, es importante introducir un recurso adicional, los pactos parasociales; según mencionan Sánchez R.<sup>56</sup> y Dávila F.<sup>57</sup> estos pactos, también conocidos como pactos de socios son contratos privados destinados a regular aspectos determinados de la empresa, sin formar parte del estatuto social de esta.

---

*se denomino fideicomiso mercantil; así, cada fideicomiso mercantil tendrá una denominación peculiar señalada por el constituyente en el contrato a efectos de distinguirlo de otros que mantenga el fiduciario con ocasión de su actividad.*

<sup>56</sup> Mercedes. Sánchez Ruiz and Carlos Manuel. Diéz Soto, *Régimen Jurídico de La Empresa Familiar, Régimen Jurídico de La Empresa Familiar*, 2010, ISBN 978-84-470-3490-1, Págs. 43-74 (Civitas, 2010), <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3361743>.

<sup>57</sup> Fabricio Dávila Lazo, “Los Pactos de Socios: Su Validez y Enforceability en El Derecho Ecuatoriano,” 2016, 1–31.

A través de los pactos parasociales, los socios pueden regular aspectos claves de la EF. En el contexto del traspaso generacional, este mecanismo es útil una vez que la empresa ha estado operando por un largo periodo y los accionistas consideran necesario planificar la sucesión. Con este tipo de pactos se puede establecer un plan sucesorio sin necesidad de modificar el estatuto social, permitiendo a los miembros fundadores determinar quién será el nuevo líder de la EF y cómo será su relación con las acciones que tendrá.

Este tipo de pactos, al ser complementarios a los estatutos de la EF quedan fuera de estos y, al ser suscrito de manera privada pueden considerarse como contratos con obligaciones. Un ejemplo de esto podría ser que los miembros accionistas de una EF suscriben un pacto parasocial con el fundador que está por dejar su rol dentro de la EF, en este pacto los miembros de la familia pueden acordar el momento en el que miembro se retirará y quién será su reemplazo. Además, el pacto puede incluir cláusulas que obliguen al miembro que se retira capacitar al nuevo miembro sobre las funciones que asumirá, así como las acciones que se le asignarán para participar activamente en la EF.

Después de analizar los mecanismos de sucesión para las EF constituidas como personas jurídicas, pasamos a los aplicables a empresarios individuales. Aunque existen ciertas similitudes en los enfoques sucesorios entre ambos casos, aquí se presentan características específicas. En la sucesión de un empresario individual, la transmisión se enfoca en bienes muebles e inmuebles obtenidos durante su actividad comercial, no en acciones. Estos bienes se transfieren directamente a los herederos. El testamento, uno de los mecanismos más comunes, permite al empresario organizar la disposición de sus bienes de forma planificada, minimizando el riesgo de conflictos entre herederos y garantizando una transición ordenada.

El Código Civil, en su artículo 1037, define el testamento como un acto solemne<sup>58</sup> por el que una persona dispone de todos o parte de sus bienes. A esta definición, podemos añadir lo señalado por Mogrovejo P.<sup>59</sup> que lo considera no solo un acto jurídico, sino también un acto unilateral realizado por una persona capaz, con el fin de distribuir su patrimonio conforme a su última voluntad.

---

<sup>58</sup> Asamblea Nacional, "Código Civil."

<sup>59</sup> Mogrovejo Pintado, "Procesos de Sucesión y Permanencia de Las PYMES Familiares Basadas En El Modelo Tridimensional o de Gersick."

En este mecanismo, la sucesión recae sobre los bienes acumulados por el empresario a lo largo de su actividad comercial, y si su deseo es mantener la empresa con uno de sus herederos como líder, surge una complejidad. Si hay un único heredero, este asumirá la totalidad de los bienes y la gestión de la empresa. Sin embargo, cuando existen varios herederos, el testador debe considerar dos enfoques. Como señala José Puig B.<sup>60</sup> el empresario podría aspirar a dos objetivos difíciles de conciliar: proporcionar a cada hijo un beneficio patrimonial equitativo y, al mismo tiempo, preservar la unidad de la empresa. Para el primer objetivo, sería suficiente designar a todos como herederos en partes iguales; para el segundo, podría ser necesario asignar la empresa a uno solo. De este modo, el testamento buscaría equilibrar la continuidad de la dirección empresarial con la diversidad en la participación de sus beneficios.

Esta planificación resulta mucho más beneficiosa cuando existe una buena disposición por parte de la familia para aceptar al heredero que asumirá el liderazgo de la empresa, pues así se reduce el riesgo de conflicto y se asegura una gestión cohesionada. Los demás herederos también serían beneficiarios del patrimonio, aunque con roles distintos, obteniendo participación en los beneficios sin necesariamente involucrarse en la dirección de la empresa. Esta disposición facilita la continuidad de la EF, preservando tanto la unidad como el legado deseado por el fundador.

Al hablar de sucesión de propiedad, es fundamental abordar también la sucesión intestada. En el contexto de la transmisión generacional de una EF, esta es, según Bermejo<sup>61</sup>, Santamaría E.<sup>62</sup>, Corrales S.<sup>63</sup>, entre otros autores la opción menos favorable para garantizar la continuidad de la empresa. Cuando el fundador fallece sin haber dejado testamento o manifestado legalmente su voluntad, el traspaso de propiedad a los herederos se torna incierto y presenta varios riesgos: no se ha designado un nuevo líder, ni se ha especificado cómo se repartirán los bienes o cómo será la organización en la nueva generación. En consecuencia, optar por una sucesión intestada pone en riesgo la estabilidad de la EF, pudiendo llevar incluso a su disolución o liquidación.

---

<sup>60</sup> José Puig Brutau, "El Testamento Del Empresario," *Revista Del Derecho Privado*, no. 44 (1960): 845–58.

<sup>61</sup> Manuel Bermejo et al., "Universidad Del Azuay Universidad Del Azuay -," *Desarrollando Ideas - Llorente & Cuenca*, 2021, 1–145, <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/6819/1/07260.pdf>.

<sup>62</sup> Santamaría and Pico, "Sucesión En Las Empresas Familiares: Análisis de Los Factores Estratégicos Que Influyen En La Dinámica Familia-Empresa."

<sup>63</sup> Corrales, "Proceso de Sucesión y Manifestaciones Del Poder de Líderes En Empresas Familiares Del Sur de Sonora."

Otro mecanismo de sucesión utilizado por EF y también por empresarios es el fideicomiso, ya que ofrece ventajas significativas, como la protección de activos y una planificación sucesoria efectiva. Mediante esta figura, el fundador puede establecer condiciones específicas para asegurar que la sucesión se lleve a cabo en favor del heredero más adecuado para dirigir la EF, evitando así posibles conflictos entre los demás herederos. Además, permite que estos últimos participen de los beneficios de la empresa en roles distintos, proporcionando estabilidad a la organización y un correcto traspaso generacional.

Un recurso también frecuente en los procesos de sucesión es la donación, en este caso será una donación dentro de una EF como persona natural, como menciona el artículo 1402 del Código Civil, es un acto inter vivos<sup>64</sup> *“por el cual una persona transfiere gratuita e irrevocablemente una parte de sus bienes a otra persona, que la acepta”*. Este mecanismo resulta óptimo para el traspaso generacional, ya que permite al fundador expresar claramente su voluntad sobre quién recibirá su propiedad. Como contrato, la donación requiere la participación tanto del donante como del donatario, y debe evidenciarse la tradición o entrega del bien a donar.

Los herederos ya conocerán la propiedad de la EF destinada a donar, y el donante conserva el derecho de disponer libremente de sus bienes, si mantiene lo necesario para su propia subsistencia. Así, el fundador puede, por voluntad propia, decidir qué bienes de la EF se entregarán a cada heredero, asegurando las condiciones más favorables para la continuidad de la empresa en la siguiente generación.

La donación, al ser un mecanismo óptimo para el traspaso generacional de una EF, permite al fundador no solo transferir su patrimonio en vida, sino también observar y opinar sobre la gestión de la empresa, asegurando así una transición más organizada y alineada con su visión. Sin embargo, una desventaja significativa radica en los impuestos que los herederos deberán asumir al aceptar la donación. Tal como establece el artículo 36 de la Ley de Régimen Tributario, los bienes recibidos mediante donación están sujetos al pago de impuestos, lo que puede representar una carga económica para los beneficiarios y afectar el patrimonio transferido.

---

<sup>64</sup> Rafael Vallet, “Proceso de La Sucesión Para Garantizar La Continuidad de La Empresa Familiar,” <https://www.cecamagan.com/blog/proceso-sucesion-garantizar-continuidad-empresa-familiar>, 2021.

El último mecanismo para los empresarios y se vuelve a mencionar es la constitución de una compañía, en este caso donde solo existe el empresario se puede optar por la constitución de una Empresa Unipersonal como pueden ser Compañías Anónimas o Sociedades por Acciones Simplificadas mediante acto unilateral. A diferencia de los otros mecanismos en los que la EF no está constituida como una compañía y, por ende, no se transfieren acciones, en este caso el fundador al crear una nueva persona jurídica con RUC propio. Ofrece un beneficio adicional para el traspaso generacional, ya que, al contar con su propio RUC, la empresa puede continuar existiendo tras el fallecimiento del fundador.

La constitución de una Empresa Unipersonal<sup>65</sup> ofrece un mecanismo eficaz para asegurar la continuidad de la EF en manos de la siguiente generación, proporcionando una estructura legal que facilita el traspaso de propiedad y gestión a los herederos. Así, se promueve la unidad familiar y se preserva la identidad y legado empresarial, aportando estabilidad a la EF y potenciando su desarrollo a las siguientes generaciones.

Las EF son fundamentales para la economía global y nacional. Su relevancia ha llevado a que muchos países establezcan normativas y beneficios fiscales que faciliten su continuidad.

Ecuador en su Artículo 36 de la Ley de Régimen Tributario Interno<sup>66</sup> regula el impuesto sobre incrementos patrimoniales provenientes de herencias, legados y donaciones. Sin embargo, el artículo exime a los herederos en primer grado de consanguinidad y cónyuges supervivientes, siempre que no existan hijos que puedan heredar. Hasta antes de 2023, esta exención no era total, ya que solo se pagaba la mitad de las tarifas establecidas. Con la reforma de enero de 2023 se eliminó esa limitación ampliando la exención para los herederos directos y cónyuges.

---

<sup>65</sup> A través de este mecanismo al momento de su constitución, es posible que varios miembros de la familia trabajen en la empresa, con uno de ellos siendo específicamente el propietario y representante de la EF como único accionista. Esta estructura permite a la EF mantener su identidad familiar y operar de manera organizada, brindando una persona jurídica a la empresa que en futuro puede agrupar a demás miembros de la familia y en diferentes generaciones

<sup>66</sup> La Comisión de Legislación y Codificación, "Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno," 2007, versión vigente desde 20  
Diciembre 2024  
<https://bibliotecas.ups.edu.ec:3877/search/jurisdiction:EC/ley+de+regimen+tributario+interno/vid/671648277>.

Cuando el fundador de una EF carece de descendientes directos y hereda sus bienes a otros familiares o mediante donación donde se encuentra vigente una reducción del 50% del impuesto este sigue siendo elevado y afectando al traspaso generacional de la empresa.

En España, se observa un marco normativo similar en relación con el impuesto y el traspaso generacional de las empresas familiares, regulado por la Ley 29/1987, de 18 de diciembre, del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones<sup>67</sup> en su Artículo 20.2.c)<sup>68</sup>.

Este artículo menciona una reducción fiscal en el Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones en España, destinada a los herederos de empresas familiares o negocios profesionales, incluidos cónyuges, descendientes y adoptados. Esta reducción se aplica cuando estos herederos reciben la empresa tras el fallecimiento del propietario original o fundador. Para beneficiarse de un 95% de reducción en la base imponible, el heredero debe mantener la titularidad de la empresa durante al menos diez años después de la muerte del causante. Este incentivo fiscal pretende promover la continuidad de las empresas familiares, aliviando la carga impositiva de los herederos y facilitando que estas empresas se mantengan dentro del núcleo familiar, evitando dificultades financieras.

Además de este incentivo fiscal aplicable a las herencias, el numeral 6<sup>69</sup> del mismo artículo también establece beneficios en situaciones de transmisión inter vivos.

---

<sup>67</sup> Estado, "Ley 29/1987, De 18 De Diciembre, Del Impuesto Sobre Sucesiones Y Donaciones."

<sup>68</sup> Artículo 20. Base liquidable. c) en los casos en los que en la base imponible de una adquisición "mortis causa" que corresponda a los cónyuges, descendientes o adoptados de la persona fallecida, estuviese incluido el valor de una empresa individual, de una negocio profesional o participaciones en entidades, a los que sea de aplicación la exención regulada en el apartado octavo del artículo 4 de la Ley 19/1991, de 6 de junio, del impuesto sobre patrimonio, o el valor de derechos de usufructo sobre los mismos, o de derechos económicos derivados de la extinción de dicho usufructo, siempre que con motivo del fallecimiento se consolidara el pleno dominio en el cónyuge, descendientes o adoptados, o percibieran éstos los derechos debidos a la finalización del usufructo en forma de participaciones en la empresa, negocio o entidad afectada, para obtener la base liquidable se aplicara en la imponible, con independencia de las reducciones que procedan de acuerdo con los apartados anteriores, otra del 95 por 100 del mencionado valor, siempre que la adquisición se mantenga, durante los diez años siguientes al fallecimiento del causante, salvo que falleciera el adquirente dentro de ese plazo.

<sup>69</sup> Artículo 20. Base liquidable. 6. En los casos de transmisión de participaciones "inter vivos", en favor del cónyuge, descendiente o adoptados, de una empresa individual, un negocio profesional o de participaciones en entidades del donante a los que sea de aplicación la exención regulada en el apartado octavo del artículo 4 de la Ley 19/1991, de 6 de junio, del Impuesto sobre el Patrimonio, se aplicará una reducción en la base imponible para determinar la liquidable del 95 por 100 del valor de adquisición, siempre que concurren las condiciones siguientes: (...)

Este numeral contempla una reducción fiscal del 95% en el Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones<sup>70</sup> aplicable a la transmisión de participaciones de una EF mediante actos inter vivos, como una donación. Para beneficiarse de esta reducción, es fundamental que el donante tenga más de 65 años y que el donatario mantenga la propiedad de la EF durante un mínimo de diez años a partir de la donación. Este requisito es crucial para asegurar la conservación de la reducción fiscal, al igual que en el caso de las herencias.

Por otro lado, en nuestra legislación el término de Empresa Familiar no está formalizado ni mencionado explícitamente en la normativa vigente. En contraste, la legislación italiana incluye el concepto de *Impresa Familiare* en su Codice Civile<sup>71</sup> (Código Civil), otorgándole una sección específica en el Libro Primero, Sección Sexta.

Esta normativa también promueve a la continuidad generacional de la EF mediante un mecanismo llamado *Patto di Famiglia* (Pacto de Familia), regulado en el Libro Segundo, Título Cuarto, Capítulo Quinto, artículos 768<sup>72</sup> bis al 768 octies.

Este artículo define el Pacto de Familia como un contrato en el cual, respetando las disposiciones sobre empresas familiares y los diferentes tipos societarios, el empresario transmite, en su totalidad o parcialmente, la empresa, y el titular de participaciones en ella cede, total o parcialmente, sus cuotas a uno o varios descendientes.

Este enfoque en la legislación italiana establece un marco formal y detallado que garantiza la transferencia ordenada de las empresas familiares a las generaciones futuras, fomentando así su sostenibilidad a lo largo del tiempo. Al realizar una comparación con nuestra legislación, se puede observar que este tipo de Pacto de Familia es similar a los Pactos Parasociales que se pueden utilizar

---

<sup>70</sup> Estado, “Ley 29/1987, De 18 De Diciembre, Del Impuesto Sobre Sucesiones Y Donaciones.”

<sup>71</sup> n. 262 Regio decreto 16 marzo 1942, “Codice Civile,” *Gazzetta Ufficiale Della Repubblica Italiana*, 1942, in vigore dal 7 febbraio 2017, <https://www.gazzettaufficiale.it/dettaglio/codici/codiceCivile>.

<sup>72</sup> Art. 768-bis. *Nozione. E' patto di famiglia il contratto con cui, compatibilmente con le disposizioni in materia di impresa familiare en el rispetto delle differenti tipologie societarie, l'imprenditore trasferisce, in tutto o in parte, l'azienda, e il titolare di partecipazioni societarie trasferisce, in tutto o in parte, le proprie quote, ad uno o piu' discendenti.*

*Art. 768-bis. Noción. El pacto familiar es un contrato por el que, de conformidad con las disposiciones sobre la empresa familiar y los distintos tipos de empresa, el empresario transmite, total o parcialmente, la empresa y el titular de participaciones en la empresa transmite, total o parcialmente, sus participaciones a uno o varios descendientes.*

en las EF, ambos orientados a facilitar la continuidad y estabilidad de las empresas dentro del ámbito familiar.

Adicionalmente, en la legislación francesa existe un mecanismo denominado *Pacte Dutreil*<sup>73</sup> o acuerdo Dutreil, que permite a las empresas familiares beneficiarse de una significativa exención en el impuesto sobre donaciones o sucesiones. Este acuerdo ofrece ventajas fiscales en el Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones<sup>74</sup>, con el objetivo de reducir la carga tributaria en la transferencia de empresas familiares. Su objetivo principal es asegurar la continuidad y viabilidad a largo plazo de estas empresas mediante una exención fiscal del 75%, si los herederos o beneficiarios cumplen un período de mantenimiento de la propiedad de cuatro años por parte de los herederos o beneficiarios. A diferencia de nuestra legislación, el *Pacte Dutreil* fomenta la sostenibilidad de las empresas familiares al otorgar exenciones significativas y plazos más amplios para cumplir con sus obligaciones fiscales.

---

<sup>73</sup> Cabinet Yael Sion, “What Is the Dutreil Pact for the Transfer of a Family Business?,” <https://www.sion-avocat.fr/en/legal-news/id-24-what-is-pacte-dutreil-transfer-family-business>, 2022.

<sup>74</sup> Sion.

## Conclusiones

En conclusión, el proceso de sucesión en las EF en Ecuador enfrenta serios desafíos que amenazan su continuidad generacional. A pesar de su relevancia en el mercado, muchas EF no logran sobrevivir al primer cambio generacional debido a factores como los altos impuestos sucesorios, la falta de planificación y los conflictos internos. La carga fiscal sobre las herencias puede provocar liquidaciones no deseadas, especialmente cuando el patrimonio heredado excede las capacidades económicas de la nueva generación. A su vez, la ausencia de un plan de sucesión estructurado y la gestión empírica de las empresas agravan estos problemas, dejándolas vulnerables ante la falta de liderazgo tras el fallecimiento de los fundadores.

Los mecanismos de planificación y sucesión se presentan como herramientas clave para mitigar estas dificultades. La transferencia de acciones, los fideicomisos, los pactos parasociales, y la constitución de Empresas Unipersonales son estrategias que no solo facilitan el traspaso de control y propiedad, sino que también aseguran que los herederos estén preparados para asumir roles críticos en la gestión de la empresa. Este enfoque integral en la planificación de la sucesión es esencial para promover la estabilidad y sostenibilidad a largo plazo de las EF.

En el ámbito internacional, países como España, Italia y Francia han desarrollado marcos normativos más robustos y específicos. En España, la Ley del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones incluye una reducción fiscal del 95% en la base imponible cuando los herederos mantienen la titularidad de la empresa durante diez años, incentivando así la continuidad del negocio. En Italia, el concepto de "*Impresa Familiare*" está positivizado en su Código Civil, y el "*Pacto de Familia*" permite la transferencia consensuada de EF a descendientes, reduciendo conflictos familiares y asegurando la estabilidad empresarial. Por su parte, Francia destaca con el "*Pacte Dutreil*", que ofrece una exención fiscal del 75% en las transferencias de empresas familiares, sujeto a un período mínimo de mantenimiento de la propiedad de cuatro años, lo que facilita tanto las sucesiones como las donaciones.

Al revisar la legislación ecuatoriana con la de otros países, se observa que, aunque ha habido avances como la reforma de 2023 que amplía las exenciones fiscales, la normativa ecuatoriana aún carece de un reconocimiento formal del término Empresa Familiar. Esto limita la implementación de políticas que favorezcan su sostenibilidad. En contraste, países como España, Italia y Francia

han establecido regulaciones que no solo reconocen a las EF, sino que también ofrecen incentivos fiscales significativos, lo que destaca la necesidad de que Ecuador adopte un marco normativo más robusto. Se recomienda que las políticas ecuatorianas se alineen con las prácticas internacionales para asegurar la continuidad y el crecimiento de las EF, que son esenciales para la economía del país.

## Bibliografía

- Arias, Patricia;, and María Espinoza. "Sostenibilidad de La Empresa Familiar En Ecuador y Su Relación Con El Buen Gobierno Corporativo," 2021.
- Asamblea Nacional. "Código Civil," 2024.  
<https://bibliotecas.ups.edu.ec:3877/search/jurisdiction:EC/codigo+civil/vid/631479779>.
- . "Código de Comercio," 2023.  
<https://bibliotecas.ups.edu.ec:3877/search/jurisdiction:EC/codigo+de+comercio/vid/791968725>.
- . "Código Orgánico Monetario y Financiero," 2014.  
<https://bibliotecas.ups.edu.ec:3877/search/jurisdiction:EC/ley+de+mercado+de+valores/vid/671656421>.
- . "Constitucion de La República Del Ecuador," 2008.  
<https://bibliotecas.ups.edu.ec:3877/search/jurisdiction:EC/constitucion+de+la+republica+de+ecuador/vid/631446215>.
- Bermejo, Manuel, Daisy Jeaneth Nugra Yanez, Fabricio Dávila Lazo, Rosana Bracco, Private Enterprise KPMG, and Alejandro José Arosemena Seminario. "Universidad Del Azuay Universidad Del Azuay -." *Desarrollando Ideas - Llorente & Cuenca*, 2021, 1–145.  
<http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/6819/1/07260.pdf>.
- Bracco, Rosana. "Fideicomiso Constituido Sobre Participaciones Societarias , Específicamente Acciones." *Revista Del Notariado* 894, n.d., 173–79.
- Camino, Segundo, and Natalia Bermudez. "Las Empresas Familiares En El Ecuador: Definición y Aplicación Metodológica." *X-Pedientes Económicos* 2, no. 3 (2018): 46–72.  
<http://www.elcomercio.com/actualidad/empresas->.
- César Espinoza Samaniego Ph D Aldo Salinas Aponte Ph D Segundo Camino Mogro Ph D Alexandra Portalanza Chavarría, Ph D. "Empresas Familiares En Ecuador 2021," 2021.  
[www.uees.edu.ec](http://www.uees.edu.ec).

- Comision de Legislacion y Codificacion, La. "Ley de Compañías," 2020. <https://bibliotecas.ups.edu.ec:3877/search/jurisdiction:EC/ley+de+compañias/vid/64346158> 1.
- . "Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno," 2007. <https://bibliotecas.ups.edu.ec:3877/search/jurisdiction:EC/ley+de+regimen+tributario+interno/vid/671648277>.
- Corrales, Said. "Proceso de Sucesión y Manifestaciones Del Poder de Líderes En Empresas Familiares Del Sur de Sonora." Obregón, Sonora, 2018.
- Dávila Lazo, Fabricio. "Los Pactos de Socios: Su Validez y Enforcementen El Derecho Ecuatoriano," 2016, 1–31.
- Endara, Mónica del Rocio Mosquera, and Fanny Liliam Jara Vaca. "El Proceso de Sucesión En El Código Civil Ecuatoriano." *Uniandes Episteme* 7 (October 2, 2020): 666–75.
- Estado, Jefatura. "Ley 29/1987, De 18 De Diciembre, Del Impuesto Sobre Sucesiones Y Donaciones." *La Reforma Fiscal*, 2019, 377–82. <https://doi.org/10.2307/j.ctvrzgx9p.10>.
- Freire Altamirano, Vanessa Estefanía, and Washington Marcelo Gallardo Medina. "Gestión Empresarial En La Sucesión Generacional de Las Empresas Familiares de La Zona 3." *Visionario Digital* 6, no. 2 (April 5, 2022): 23–38. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v6i2.2111>.
- Gallardo, Alegría.. *Diccionario Jurídico Espasa*. Espasa-Calpe, 2007. [https://www.casadellibro.com/libro-diccionario-juridico-espasa/9788423994618/747569?srsid=AfmBOoo1VxW3Adeo7BZl\\_0I6t5U0GnZQvqXndhrlnuxmTcUIB6vFwsL](https://www.casadellibro.com/libro-diccionario-juridico-espasa/9788423994618/747569?srsid=AfmBOoo1VxW3Adeo7BZl_0I6t5U0GnZQvqXndhrlnuxmTcUIB6vFwsL).
- Jequier Lehuedé, Eduardo. "Unipersonalidad Y Sociedad Con Un Solo Socio; Alcances De Su Reconocimiento En La Estructura Dogmática Del Derecho Chileno." *Ius et Praxis* 17, no. 2 (2011): 189–230. <https://doi.org/10.4067/s0718-00122011000200008>.
- KPMG. "Global Family Business Tax Monitor," no. April (2016): 1–32.

file:///C:/Users/user/Downloads/KPMG Global Family Business Tax Monitor 2016.pdf.

Leon Machado, Grace Carolina. "Causas de Los Problemas de Sucesión En Empresas Familiares," 2008. [www.flacsoandes.edu.ec](http://www.flacsoandes.edu.ec).

Mogrovejo Pintado, Tamara Cristina. "Procesos de Sucesión y Permanencia de Las PYMES Familiares Basadas En El Modelo Tridimensional o de Gersick." *Compendium: Cuadernos de Economía y Administración* 10, no. 3 (December 29, 2023): 176. <https://doi.org/10.46677/compendium.v10i3.1213>.

Nina, Georgina, and Rubén Gamarra. "Fundamentos Para La Inclusión de La Empresa Unipersonal de Responsabilidad Limitada En La Legislación Boliviana." *Fides et Ratio - Revista de Difusión Cultural y Científica de La Universidad La Salle En Bolivia* 20, no. 20 (2020): 75–106. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2071-081X2020000200006](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-081X2020000200006).

PantojaInés Villarreal, María Inés, Rocío Moncayo Quiñonez, Ana Patricia Belalcázar España, and Álvaro Jiménez Villota. "La Sucesión En Empresa Familiar : Una Aproximación Al Estado Del Arte." *Revista UNIMAR* 34, no. 1 (2016): 219–29.

Pérez Molina, Ana, and Víctor Gisbert Soler. "Problemática En La Sucesión de La Empresa Familiar." *3C Empresa, Investigación y Pensamiento Crítico*, no. 2 (2012): 25–36.

Pérez Molina, Ana Isabel. "El Modelo de Empresa Familiar: Los Cuatro Pilares Fundamentales." *El Modelo de Empresa Familiar: Los Cuatro Pilares Fundamentales*, 2012.

———. "The Family Business Model : The Four Fundamental." *3 Ciencias*, 2012, 1–6.

Puig Brutau, José. "El Testamento Del Empresario." *Revista Del Derecho Privado*, no. 44 (1960): 845–58.

Ramos, María Isabel de la Garza, Argentina Soto Maciel, José Luis Esparza Aguilar, and Juan Manuel San Martín Reyna. "Succession in Family Business: A Theoretical Approach." *Cuadernos de Administración* 31, no. 56 (2018): 105–36. <https://doi.org/10.11144/JAveriana.cao.31-56.sefat>.

- Regio decreto 16 marzo 1942, n. 262. “Codice Civile.” *Gazzetta Ufficiale Della Repubblica Italiana*, 1942. <https://www.gazzettaufficiale.it/dettaglio/codici/codiceCivile>.
- Reynoso, Carlos. “Las Transformaciones Del Concepto de Empresa\* Transformations of the Concept of Enterprise Les Transformations Du Concept D’Enterprise.” *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, no. 18 (2014): 133–58. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-46702014000100133](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-46702014000100133).
- Sánchez Acosta, Mayra Fernanda, Hernán Mauricio Quisimalín Santamaría, Lisseth Maribel Quinatoa Lema, and Alice Ibeth Garzón Montaguano. “Cambio Generacional En Empresas Familiares: Claves Para Una Transición Efectiva.” *Bolentín de Coyuntura*, no. 41 (April 16, 2024): 20–29. <https://doi.org/10.31243/bcoyu.41.2024.2333>.
- Sánchez Ruiz, Mercedes., and Carlos Manuel. Diéz Soto. *Régimen Jurídico de La Empresa Familiar. Régimen Jurídico de La Empresa Familiar, 2010, ISBN 978-84-470-3490-1, Págs. 43-74*. Civitas, 2010. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3361743>.
- Santamaría, E., and F. Pico. “Sucesión En Las Empresas Familiares: Análisis de Los Factores Estratégicos Que Influyen En La Dinámica Familia-Empresa,” n.d.
- Schumacher, Alexandre José. “Éxito En La Sucesión de Empresas Familiares. Factores de Influencia.” Universidad de la Rioja, 2015.
- Silva, S. Da. “Sistemas En La Empresa Familiar.” Universidad de Oviedo, 2013. [https://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/handle/10651/33361/TFM\\_SaradaSilvaFl%F3rez.pdf;jsessionid=A811AAA1D39BD854FCD9DAB49E39A93B?sequence=1](https://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/handle/10651/33361/TFM_SaradaSilvaFl%F3rez.pdf;jsessionid=A811AAA1D39BD854FCD9DAB49E39A93B?sequence=1).
- Sion, Cabinet Yael. “What Is the Dutreil Pact for the Transfer of a Family Business?” <https://www.sion-avocat.fr/en/legal-news/id-24-what-is-pacte-dutreil-transfer-family-business, 2022>.
- SRI, Servicio de Rentas Internas. “Resolución No. NAC-DGERCGC24-00000041” 16, no. 1 (2024): 1–23.
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. “Superintendencia de Compañías, Valores y

Segurps,” n.d. <https://www.supercias.gob.ec/portalscv/index.htm>.

Tagiuri, Renato, and John Davis. “The Family Business Model for Good Governance,” 1982.

Tapia, Iván Orlando Tantalean. “Its Teleology from the Administration, Law, and Economics Sciences.” *Revista de La Facultad de Derecho y Ciencias Políticas* 52, no. 136 (2022): 262–87. <https://doi.org/10.18566/rfdcp.v52n136.a11>.

Urbina-Ledesma, Xiomara Michelle, and John Eddson Burgos-Burgos. “Empresas Familiares En El Ecuador y Su Contribución Al Producto Interno Bruto.” *593 Digital Publisher CEIT* 7, no. 4–1 (August 26, 2022): 290–300. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.4-1.1237>.

Vallet, Rafael. “Proceso de La Sucesión Para Garantizar La Continuidad de La Empresa Familiar.” <https://www.cecamagan.com/blog/proceso-sucesion-garantizar-continuidad-empresa-familiar>, 2021.