



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

SEDE QUITO

CARRERA DE DERECHO

**EFICACIA DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN EL TRASPASO
GENERACIONAL DE EMPRESAS FAMILIARES EN ECUADOR**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE ABOGADA/O.**

AUTORES:

ANABEL STEFANIA FLORES CANDO
DILAN FERNANDO AQUIETA CHÁVEZ

TUTOR:

EDISSON ALEJANDRO MORALES PAZMIÑO

Quito - Ecuador
2025

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Nosotros, **ANABEL STEFANIA FLORES CANDO** con documento de identificación N° **1726620055** y **DILAN FERNANDO AQUIETA CHÁVEZ** con documento de identificación N° **1753424496**; manifestamos que:

Somos los autores y responsables del presente trabajo, declaramos que he utilizado herramientas de inteligencia artificial exclusivamente para buscar sinónimos de las palabras y recopilar información adicional, lo cual facilitó una exploración más profunda y amplia del tema lo cual consta en la citas y referencias; y, autorizamos 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, 18 de febrero del año 2025

Atentamente,



ANABEL STEFANIA FLORES CANDO
C.C. 1726620055



DILAN FERNANDO AQUIETA CHÁVEZ
C.C.1753424496

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

Nosotros, **ANABEL STEFANIA FLORES CANDO** con documento de identificación No. **1726620055** y **DILAN FERNANDO AQUIETA CHÁVEZ** con documento de identificación No. **1753424496**, expresamos nuestra voluntad y por medio del presente documento cedemos a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que somos autores del Artículo Académico: **EFICACIA DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN EL TRASPASO GENERACIONAL DE EMPRESAS FAMILIARES EN ECUADOR**, el cual ha sido desarrollado para optar por el título de: **Abogado/a**, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

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

Quito, 18 de febrero del año 2025

Atentamente,



ANABEL STEFANIA FLORES CANDO
C.C. 1726620055



DILAN FERNANDO AQUIETA CHÁVEZ
C.C. 1753424496

CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, **EDISSON 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: **EFICACIA DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN EL TRASPASO GENERACIONAL DE EMPRESAS FAMILIARES EN ECUADOR**, realizado por **ANABEL STEFANIA FLORES CANDO** con documento de identificación N° **1726620055** y por **DILAN FERNANDO AQUIETA CHÁVEZ** con documento de identificación N° **1753424496**, 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, 18 de febrero del año 2025

Atentamente,



ABG. EDISSON ALEJANDRO MORALES PAZMIÑO
C.C. 1803122843

Resumen

El presente artículo académico realiza un estudio crítico del traspaso generacional en las empresas familiares y su sostenibilidad en el tiempo, enfocándose en la importancia del buen gobierno corporativo. Existen instrumentos legales que regulan el concepto del gobierno corporativo, en cambio su aplicación en las empresas familiares es bastante cuestionable. Para este trabajo se realizó un estudio sobre las definiciones empresa familiar y gobierno corporativo, referente a su gestión empresarial cuales son las dificultades en el traspaso generacional, resaltando que el gobierno corporativo es eficaz a la transición generacional de las empresas familiares brindando un resultado sostenible de la misma en el tiempo.

Para el crecimiento y desarrollo de las empresas familiares no solo se requiere de una estructura organizada, sino también se debe reaccionar ante la transición generacional, por lo que es necesario realizar una investigación en base a las necesidades que tienen las empresas familiares en la sucesión generacional que no subsisten por la ausencia de mecanismos o instrumentos adecuados para su traspaso. La metodología de la investigación empleada se basa en torno a la investigación documental de tipo descriptiva, insertada en un estudio de libros y normativa legal acogiendo como análisis la situación crítica actual del país. Apoyándonos en el análisis del tema se pudo concluir que los negocios que existen en el Ecuador son de carácter familiar mismo que amenaza su sostenibilidad en el tiempo, adicional se concluye que en el ordenamiento jurídico del Ecuador existe una carencia de normas legales. En virtud de los antecedentes antes mencionados, se recomienda aplicar de manera operativa el gobierno corporativo en las empresas familiares.

Palabras Clave: Traspaso Generacional, Empresas Familiares, Gobierno Corporativo, Gestión Empresarial, Eficaz y Transición.

Abstract

This academic article provides a critical study of generational transfer in family businesses and its sustainability over time, focusing on the importance of good corporate governance. There are legal instruments that regulate the concept of good corporate governance, but their application in family businesses is quite questionable. For the development of the article, a study was carried out on the definitions of family business, corporate governance, referring to business management, what are the difficulties in generational transfer, highlighting that good corporate governance is effective in the generational transition of family businesses, providing a sustainable result over time.

The growth and development of family businesses not only requires an organized structure, but also reacts to the generational transition, therefore, it is necessary to carry out an investigation based on the needs that family businesses have in generational succession that do not exist due to the absence of adequate mechanisms or instruments for their transfer. The research methodology used is based on descriptive documentary research, inserted in a study of books and legal regulations, taking as an analysis the current critical situation of the country. Based on the analysis of the topic, it was concluded that the businesses that exist in Ecuador are of a family nature, which threatens their sustainability over time. Likewise, it is concluded that in the legal system of Ecuador there is a lack of legal norms, by virtue of Based on the aforementioned background, it is recommended to operationally apply corporate governance in family businesses.

Key Words: *Generational Transfer, Family Businesses, Corporate Governance, Business Management, Effectiveness and Transition.*

Índice de Contenidos

Introducción	8
Antecedentes (estado del arte).....	9
Metodología	16
Sistemas presentes en la Empresa Familiar.....	17
Modelos de Traspaso Generacional	18
Gobierno Corporativo	19
Traspaso Generacional en las Empresas Familiares	21
El Gobierno Corporativo en el Traspaso Generacional	30
Conclusiones	31
Bibliografía.....	32

Introducción

El crecimiento de las Empresas Familiares ha sido notablemente a nivel mundial durante las últimas décadas, representan un desarrollo predominante en la economía ecuatoriana, generan el “90% de empleo y contribuyen con el 40% del Valor Agregado Bruto (VAB)”¹. Estas empresas son fundamentales para la economía del país, ya que representan aproximadamente el “91% de las empresas privadas y generan una parte significativa del empleo y del Producto Interno Bruto (PIB)”². Ecuador como un Estado de Derecho, reconoce el derecho a la propiedad, lo cual es primordial para garantizar la justicia social y ambiental. La sucesión es un proceso continuo que inevitablemente transformará a estas empresas con el paso del tiempo, el “85,9% de las empresas legalmente establecidas son de origen familiar, el 12% logra alcanzar la tercera generación”³. Según los autores Freire y Gallardo (2022), determinan que el 15% de las empresas familiares llega a la tercera generación. Estas empresas deben contar con una organización clara o protocolo familiar abordando temas como: la sucesión, la gestión del patrimonio y la propiedad, las funciones y responsabilidades y sobre todo la resolución de los conflictos parentales, fomentando el rol de liderazgo. Cabe recalcar que todos los aspectos antes mencionados traen consigo cambios en su entorno, afectando su cultura. La ausencia de una organización clara o protocolo familiar puede generar serios problemas en la toma de decisiones y en la estructura administrativa, dando un impacto negativo en su rendimiento y estabilidad. Por lo tanto, este problema resalta la importancia de una correcta planificación junto con la implementación de estrategias que facilite y sea crucial en la transición generacional exitosa de estas empresas, asegurando su continuidad y crecimiento, garantizando

¹ Jorge García, Roberto; González, *MLS Law and International Politics*, 2022, [https://www.mlsjournals.com/MLS-Law-International-Politics/issue/view/54/Número completo Vol 1 Núm 2](https://www.mlsjournals.com/MLS-Law-International-Politics/issue/view/54/Número%20completo%20Vol%201%20Núm%202).

² C. E. Duarte Estévez, “La Mortalidad de Las Empresas Familiares Ecuatorianas Por Falta de Planificación Sucesoria,” *MLS Law and International Politics* 2 (2022): 145–63, <https://www.mlsjournals.com/MLS-Law-International-Politics/article/view/1630/2044>.

³ Universidad Técnica de Ambato, “Cambio Generacional En Empresas Familiares: Claves Para Una Transición Efectiva,” 2024, <https://revistas.uta.edu.ec>.

así su contribución al desarrollo económico y social del Ecuador. Una de estas estrategias es el gobierno corporativo, gracias a sus múltiples beneficios aporta con éxito a las empresas familiares en su innovación para asegurar y garantizar su gestión en la transición por varias generaciones. Dado que, en el cambio generacional se presentan varias dificultades y conflictos al punto que puede llegar a la disolución de la empresa.

El objetivo de este Artículo Académico es determinar los instrumentos fundamentales con enfoque a un buen gobierno corporativo para una exitosa transición generacional de las empresas familiares ecuatorianas, considerando este nuevo emprendimiento comercial familiar si es necesario determinar la importancia del gobierno corporativo en la sostenibilidad generacional y en la vida de la empresa, incluyendo la normativa interna de las leyes que versan sobre la familia, la propiedad y empresa, que se debe analizar para determinar la carencia que existe de un plan sucesorio.

En primer lugar, se partirá de varias definiciones junto con sus respectivos criterios para identificar el término empresa familiar, en segundo lugar, se analizarán instrumentos que aporten en la transición haciendo énfasis en el gobierno corporativo junto con los desafíos y oportunidades que las empresas familiares enfrentan en su traspaso, en tercer lugar, se manifiestan criterios o recomendaciones que ayuden al desarrollo de estas empresas, finalmente se concluye con un análisis general con el fin de que las empresas familiares perduren en su gobernanza sostenible.

Antecedentes (Estado del Arte)

La Constitución de la República del Ecuador determina diversos principios y derechos que regulan la libertad y el ejercicio que promueve una iniciativa empresarial. Específicamente, el artículo 39 inciso 2, garantiza “*La libertad de expresión y asociación*”. Esto significa que, el derecho de las empresas a la libre expresión y la capacidad de su unión con otras tiene la

finalidad de alcanzar objetivos comunes. Protege el derecho a iniciar y desarrollar negocios de forma individual como colectiva. El artículo 66 numeral 13, consagra *“El derecho a asociarse, reunirse y manifestarse en forma libre y voluntaria”*, permite que los individuos se agrupen para constituir empresas y organizaciones, siempre y cuando actúen en conformidad con la normativa legal. Además, el artículo 66 numeral 15, reconoce *“el derecho a desarrollar actividades económicas, en forma individual o colectiva, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental”*, ampara la libertad de emprender y promueve actividades económicas que redunden en beneficios para la sociedad y el medio ambiente.

El Código Civil en su Artículo 41 define a las personas naturales como individuos de la especie humana⁴, estos pueden realizar actividades comerciales⁵. Por su otra parte, el Artículo 564, determina a las personas jurídicas como entidades ficticias capaces de tener derechos y obligaciones, registradas bajo el Registro Único de Contribuyentes (RUC). Así, toda persona natural puede crear una persona jurídica y asumir las responsabilidades fiscales que estas tiene.

Los individuos al gozar de la libertad de asociación pueden constituir grupos con diversos propósitos, incluyendo actividades profesionales que dan lugar a la formación de asociaciones o sociedades, las cuales conducen a la creación de empresas o compañías. Para que estos grupos de trabajo como asociaciones o sociedades adquieran la condición de empresa o compañía legalmente constituidas es fundamental que se formalicen conforme a la normativa vigente.

Las asociaciones civiles, al no perseguir fines de lucro y dedicarse a la prestación de servicios a la sociedad tienen la posibilidad de establecer relaciones estatales⁶, en base a la Ley Orgánica de Participación Ciudadana las asociaciones civiles presentan dificultades para su

⁴ LA COMISIÓN DE LEGISLACIÓN Y CODIFICACIÓN, *Código Civil*, 2024, <https://bibliotecas.ups.edu.ec:3877/search/jurisdiction:EC/codigo+civil/vid/631479779>.

⁵ Luis Fernando Guerrero Badillo, *Ley Orgánica de Participación Ciudadana*, 2024, <https://www.lexis.com.ec/biblioteca/ley-organica-participacion-ciudadana>.

⁶ Guerrero Badillo.

sostenibilidad en ausencia de un objetivo lucrativo, en contraste a las sociedades civiles y sociedades mercantiles, estas tres modalidades de agrupación constituyen los principales grupos organizativos en el Ecuador. Las sociedades civiles y sociedades mercantiles están reguladas por el Código Civil y el Código de Comercio. Ambas modalidades se asemejan en la búsqueda de un beneficio económico mediante el cálculo del servicio o producto que ofrecen considerando la fluctuación, éstas se distinguen por su objeto social.

Bajo el Código Civil, una sociedad es un acuerdo entre dos o más personas que comparten un objetivo común y contribuyen con recursos con el fin de obtener beneficios que se distribuyen entre socios. La ley de Compañías, en su artículo 1 dispone, *“las compañías se pueden constituir mediante contrato o a través de un acto unilateral”* de una sola persona, con el propósito de llevar a cabo actividades comerciales. Las empresas unipersonales, que generalmente son de menor tamaño y cuentan con capital limitado son esenciales especialmente para familias de clase media y baja. En base al artículo 17 de la Ley de Compañías, la compañía creada por un acto unilateral o un contrato tiene su propia personalidad jurídica lo que la convierte en un sujeto de derecho independiente de sus socios, accionistas y administradores⁷.

El artículo 1959 del Código Civil establece que no se considera la existencia de una sociedad si los socios no realizan aportaciones en común, ya sea económicamente, conocimiento, industria, servicio o trabajo. Además, no puede haber sociedad sin participación de beneficios los cuales deben ser apreciables monetariamente, y no únicamente morales⁸.

La Ley de Compañías en su artículo 2 enlista las diferentes especies de sociedades mercantiles que pueden constituirse son 6 tipos de sociedades reconocidas oficialmente en el Ecuador y

⁷ LA COMISION DE LEGISLACION Y CODIFICACION, *Ley de Compañías*, 2023, <https://bibliotecas.ups.edu.ec:3877/search/jurisdiction:EC/ley+de+compañías/vid/643461581>.

⁸ CODIFICACIÓN, *Código Civil*.

son, compañías a nombre colectivo, comandita simple, comandita simple dividida por acciones, de responsabilidad limitada, anónima, mixta y por acciones simplificada⁹. Cuando hablamos de compañía, nos referimos a una sociedad que establece una persona jurídica con el objetivo de lucrar. En este contexto, nos enfocaremos en las sociedades comerciales, dado que son fundamentales para las empresas familiares, ya que proporcionan mayor regulación, seguridad legal y organización. Estas sociedades son propensas de atraer inversiones a comparación de las sociedades civiles, que presentan una duración limitada.

Las sociedades comerciales se caracterizan por sus actos mercantiles y la especulación económica. Los comerciantes, tanto personas naturales como jurídicas, se dedican al comercio con fines lucrativos y su regulación es precisa. El establecimiento de comercio y las actividades comerciales organizadas por el comerciante o empresario son esenciales para el equilibrio económico, proporcionando servicios que satisfacen las necesidades de la sociedad y fortalecen el sistema económico del país.

El Código de Comercio en su artículo 10 determina quiénes son considerados comerciantes o empresarios, se considera comerciante a cualquier individuo que realice actividades comerciales, como: las sociedades bajo control de entidades reguladoras, las unidades económicas con patrimonio independiente y las personas naturales en actividades agropecuarias, manufactureras o agroindustriales con contabilidad obligatoria¹⁰.

Para Jesús Alfaro A.¹¹, Gisela Maliza C., Marjorie Castro C. y Andrés Maliza C.¹². La legislación ecuatoriana define a las compañías como entes jurídicos, en virtud de un contrato

⁹ LA COMISION DE LEGISLACION Y CODIFICACION, *Ley de Compañías*.

¹⁰ ASAMBLEA NACIONAL, “CÓDIGO DE COMERCIO,” 7 de febrero de 2023, 2023, <https://bibliotecas.ups.edu.ec:3877/search/jurisdiction:EC/codigo+de+comercio/vid/791968725>.

¹¹ Jesús Alfaro, “Las Corporaciones y Las Empresas No Son Lo Mismo,” Almacén de Derecho, 2017, <https://almacenederecho.org/las-corporaciones-las-empresas-no-lo>.

¹² Andrés Maliza, Gisella; Castro, Marjorie; Maliza, “Sociedades Comerciales En Ecuador: Análisis Comparativo,” in *Pendientes Económicos*, Vol 7, 2023, 69–86, <file:///C:/Users/Hp/Downloads/5+Sociedades+comerciales+en+Ecuador+análisis+comparativo.pdf>.

social que establece una estructura legal. Una empresa, por su parte es un concepto más amplio que abarca cualquier actividad económica destinada a obtener fines lucrativos, sin necesitar una forma jurídica específica. Tanto las compañías y las empresas se rigen bajo la Ley de Compañías dado que la legislación ecuatoriana no hace distinción alguna.

La sociedad mercantil es el primer paso legal para formar una empresa familiar, entonces ¿Qué es una empresa familiar?, en conformidad al Código de Comercio, en su artículo 14 una empresa es *“la unidad económica a través de la cual se organizan elementos personales, materiales e inmateriales para desarrollar una actividad mercantil determinada (...)”*¹³. Esto implica que una empresa integra diversos elementos esenciales. A su vez, la Real Academia Española define “Unidad” como *“Propiedad de todo ser, en virtud de la cual no puede dividirse sin que su esencia se destruya o altere.”*¹⁴, esto destaca la importancia de cumplir con los requisitos esenciales como: contrato, socios y aportaciones para constituir una empresa.

Esta definición de unidad nos ayuda a la interpretación de la relación entre el término empresa familiar y gobierno corporativo. Las empresas familiares son organizaciones y negocios dirigidos por miembros de una misma familia, con el objetivo de asegurar su continuidad y traspaso a futuras generaciones. Se consideran entidades formadas por personas unidas por lazos sanguíneos que establecen derechos y obligaciones a través de su esfuerzo. De la unión de estos dos conceptos nace las empresas familiares como estructuras productivas antiguas que se caracterizan por vínculos significativos entre la empresa y la familia.

Asimismo, para definir el término empresa familiar se utilizan tres criterios:

1. *Dimensión de la propiedad. - se refiere a la posesión física y el derecho a controlar la actividad de la empresa.*

¹³ ASAMBLEA NACIONAL, “CÓDIGO DE COMERCIO.”

¹⁴ 4 Felipe IV, “REAL ACADEMIA ESPAÑOLA,” Diccionario de la lengua española, 23.^a ed., 2014, <https://dle.rae.es/unidad?m=form>.

2. *Dimensión del poder.* – se refiere al trabajo desarrollado por los propietarios de la empresa como directivos o miembros del Directorio.
3. *Incorporación de la segunda generación.* – transición exitosa de la EF hacia las generaciones venideras¹⁵.

Estas tres dimensiones permiten identificar a los tipos de empresa familiar desde el enfoque de su evolución natural con el crecimiento y desarrollo de la empresa.

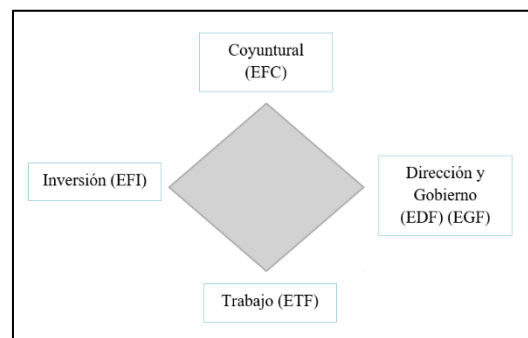


Ilustración 1 Tipos de Empresas Familiares

1. EMPRESA DE TRABAJO FAMILIAR (ETF)

Tiene la intención de aceptar a todos los que deseen incorporarse voluntariamente, tomando en cuenta que la remuneración no será la misma y las actividades a realizar no serán del mismo grado de responsabilidad. Estas se van a designar según su competencia profesional y la remuneración se sujetará a ello.

2. EMPRESA DE DIRECCIÓN FAMILIAR (EDF)

Permite la incorporación de familiares como no familiares, conociendo y entendiendo el puesto de dirección. Por puesto de dirección se entiende la dirección de Unidades Estratégicas de Negocio, donde requiera la integración de equipos.

¹⁵ GONZALO GOMEZ, *SON IGUALES TODAS LAS EMPRESAS FAMILIARES?: CAMINOS PARA RECORRER*, Granica (29/11/2005, 2005).

3. EMPRESA DE GOBIERNO FAMILIAR (EGF)

Los miembros de la familia desempeñan actividades de gobierno, como miembros del Directorio. Esto quiere decir, los miembros de la familia deben alcanzar la capacitación adecuada para poder participar en el Directorio.

4. EMPRESA FAMILIAR DE INVERSIÓN (EFI)

Se centra en las inversiones, promueve a los miembros de la familia a emprender sus propias actividades, para que esto se conduzca con éxito se establecen procedimientos que permiten aceptar o rechazar estos emprendimientos.

5. EMPRESA FAMILIAR COYUNTURAL (EFC)

Los miembros de la familia están unidos como propietarios por herencia o voluntad, y si es necesario asociarse con terceros o vender sus acciones, lo realizarían sin preocupación por la continuidad de la unión de la empresa y la familia. Mantener las aportaciones claras es esencial para los traspasos generacionales, ya que esto brinda a los socios o accionistas una visión clara del estado financiero de la empresa, promoviendo así las actividades comerciales y el éxito de las Empresas Familiares del Ecuador.

En toda organización se procura que exista un sistema de administración que permita la toma de decisiones para lograr sus objetivos, esto requiere de esfuerzo y perseverancia, adicionalmente la aplicación de herramientas operantes para alcanzar sus objetivos con eficacia y eficiencia.

Metodología

La metodología empleada en el presente artículo académico, es de enfoque cualitativo¹⁶ en torno a la investigación documental de tipo descriptiva¹⁷, desde el marco jurídico existente: Constitución de la República del Ecuador, Código Civil, Ley de Compañías, Código de Comercio, estudio de textos y normas legales, además incluye la investigación de datos cuantificables que cuenta con un análisis estadístico y crítico de la situación generacional actual de las empresas familiares. En base a la investigación nos permite alcanzar el objeto de estudio, bajo la técnica de análisis de contenido¹⁸, mediante la utilización de revistas científicas, artículos científicos y estudios estadísticos de la problemática existente.

De acuerdo con el estudio, se puede concluir que las empresas que se encuentran en Ecuador son esencialmente de carácter familiar, actualmente se localizan en estado crítico en su transición por conflictos de intereses familiares, por la falta de profesionalización, falta de planificación sucesoria, etc. Adicional, existe una escasez de normas legales en el ordenamiento jurídico en Ecuador sobre las variables analizadas en la investigación del presente trabajo. En virtud de lo antes mencionado se aplica el método socio-jurídica¹⁹, que se caracteriza principalmente por ser un conocimiento susceptible de verificación empírica, por lo que exige la cuantificación y mediación de la realidad que advierte los acontecimientos de los comportamientos el cual busca modificarlos y es por ello su metodología científica.

¹⁶ Santander Universidades, “Santander/Open Academy,” 2021, <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/cualitativa-y-cuantitativa.htm>.

¹⁷ Lauren Stewart, “¿Qué Es La Investigación Descriptiva y Cómo Se Utiliza?,” accessed November 12, 2024, <https://atlasti.com/es/research-hub/investigacion-descriptiva>.

¹⁸ Fernando López, “El Análisis de Contenido Como Método de Investigación,” *Universidad de Huelva*, 2002, <https://rabida.uhu.es>.

¹⁹ Dennis Chávez, “La Investigación Socio-Jurídica: Teoría y Método,” *Universidad Nacional Mayor de San Marcos*, 2022, file:///C:/Users/Hp/Downloads/Lucerna_n2_006_Chavez.pdf.

Sistemas presentes en la Empresa Familiar



Ilustración 2 Modelo de los tres círculos

Las empresas familiares se estructuran en tres subsistemas: **familia, empresa y patrimonio**. Este modelo, conocido como el de los tres círculos, es fundamental para identificar problemas derivados de diferencias culturales y la formación de la empresa. Según Bermúdez Barrezueta, Natali; Ortiz Chimbo, Karla; Campos Cabrera, Estefanía; Alvarado Márquez, Mariana y Alcívar Trejo, Carlos²⁰, este

enfoque es el más común para gestionar empresas familiares, ya que permite a estas organizaciones iniciar, mantenerse y perdurar en el tiempo, facilitando una gestión efectiva y una buena organización. Aunque existen modelos alternativos con dos o cinco círculos, el modelo de los tres círculos es el que mejor se adapta a la mayoría de las empresas familiares ya que los sistemas cambian alrededor de las generaciones, dando paso a las diferentes combinaciones entre familia, empresa y propiedad.

Referente a la figura de los tres círculos, podemos interpretar las diferentes problemáticas y su explicación.

- *La empresa familiar tiene más grupo de interesados y mayor número de interrelaciones entre ellos.*
- *Durante la primera generación y, parcialmente, en la segunda, el poder en la empresa familiar se ostenta de forma diferente.*

²⁰ Segundo Camino and Natalia Bermudez, “Las Empresas Familiares En El Ecuador: Definición y Aplicación Metodológica,” *X-Pedientes Económicos* 2, no. 3 (2018): 46–72, https://ojs.supercias.gob.ec/index.php/X-pedientes_Economicos/article/view/20.

- *En la empresa familiar, los accionistas acostumbran a tener un compromiso distinto con la empresa, y entre ellos.*
- *Los ciclos de evolución y desarrollo de la empresa familiar tienen conexiones con las cambiantes necesidades de los miembros de la familia que la dirigen, y aquellos que poseen la propiedad.*

Lógicamente en la primera generación los propietarios son los mismos miembros de la familia dando inicio a la vinculación de la familia, el trabajo y la propiedad. Su objetivo es el incremento de la empresa por reinversión continua de las utilidades y la segunda y tercera generación se presentan posibles divergencias en intereses y motivaciones que pueden generar conflictos irrevocables dentro de la familia.

Contextualizando lo antes abordado, podemos determinar que las empresas familiares se caracterizan por una fuerte influencia de familia en su gestión. Esta influencia se refleja en la cultura de la empresa, que se transmite a través de las generaciones.

Modelos de Traspaso Generacional

Existen varios modelos en el traspaso generacional, como: 1. *Modelo Integrativo: su eje principal de la sucesión es la pertenencia a la familia, se concibe a todos los hijos como herederos del capital por igual*, 2. *Modelo Selectivo: el titular actual elige a su o sus sucesores, que no son todos los integrantes de la siguiente generación* ²¹. 3. *El Modelo Representativo: establece la participación de los sucesores en el capital, ordena y reglamenta con un sistema de representación de voluntad de los accionistas*, 4. *Modelo Refundacional: algún miembro de la siguiente generación sea consanguínea o política se hace cargo de la dirección*, por último, 5. *Modelo Transaccional: la generación mayor vende su participación en la empresa a todos*

²¹ Leonardo ; la empresafamiliar.com Glikin, “Los Modelos de Transferencia Generacional,” 19 de noviembre, 2015, 2015, <https://www.laempresafamiliar.com/biblioteca/los-modelos-de-transferencia-generacional/>.

o a una parte de los integrantes de la generación siguiente a cambio, quedan con la propiedad, la responsabilidad y el manejo integral de la empresa ²².

Puesto en contexto, tanto Leonardo J. Glikin en sus dos obras, transferencia generacional ²³ y modelos de traspaso generacional ²⁴, adiciona con el conocimiento aportado por Jordi Gavalda²⁵ y concuerdan que el traspaso generacional es importante para la continuada y éxito de las empresas familiares. Resulta esencial disponer de un líder o sucesor, adicional de una buena comunicación y unidad, destacando que los modelos 1 y 2 son propios de los modelos familiares, ya que busca el traspaso generacional, en contraposición de los modelos 3 y 5 son parte del esfuerzo individual, a su vez existen diferencias entre los integrantes de la familia.

La globalización de las empresas familiares obliga adecuarse a las circunstancias actuales poniendo en riesgo su vitalidad, por ende, es necesario insertar una nueva concepción donde se integre al Gobierno Corporativo garantizando su gestión y sostenibilidad en el tiempo.

Gobierno Corporativo

El gobierno corporativo se basa en normas y estructuras que fomentan la disciplina necesaria para mantener la productividad y sostenibilidad. Las empresas familiares avanzadas se destacan por modelos de gobierno que maximizan el compromiso de los propietarios con la sostenibilidad a largo plazo²⁶. El gobierno corporativo no es un fin, sino un medio para optimizar recursos y fortalecer la organización. De acuerdo con el autor Martin Hilb, la

²² Leonardo Glikin, "Modelos de Traspaso Generacional," Abril 1, 2020, 2020, <https://digital.ffi.org/editions/modelos-de-traspaso-generacional/>.

²³ Leonardo J. Glikin, "Los Modelos de Transferencia Generacional," 19 de noviembre, 2015, https://estliveupsedu-my.sharepoint.com/:w:/g/personal/daquieta_est_ups_edu_ec/

²⁴ Leonardo Glikin, "Modelos de Traspaso Generacional," 01, de Abril, 2021, <https://digital.ffi.org/editions/modelos-de-traspaso-generacional/>.

²⁵ Jordi Gavalda, "Relevo Generacional: 6 Factores de Éxito de Las Empresas Familiares," 11 de agosto de 2021, 2021, <https://blog.iberdac.com/factores-exito-relevo-generacional>.

²⁶ Instituto de la Empresa Familiar, "Una Visión de La Empresa Familiar Excelente," KPMG, 2015, 84, <https://assets.kpmg.com>.

governabilidad es *“un conjunto de procesos, costumbres, políticas, leyes e instituciones que afectan a como se dirige, administra o controla en una empresa”*²⁷.

Entre sus funciones, el gobierno corporativo se enfoca en garantizar que la empresa opere dentro de un marco legal, asegurando la participación de los accionistas en la toma de decisiones y estableciendo responsabilidades claras dentro de la estructura organizacional. Para lograr esto, se basa en una estructura que incluye un consejo familiar o de socios y accionistas, una Asamblea de accionistas, un consejo de administración y una dirección general²⁸. Un buen gobierno corporativo se sustenta en elementos clave como liderazgo sólido, gestión de riesgos, ética, transparencia, protección de la propiedad y sostenibilidad, permanencia y generación de riqueza compartida, otorgando que las empresas se sostengan en el tiempo²⁹, todo ello fundamentado en principios de igualdad, transparencia, responsabilidad corporativa y voluntariedad³⁰. Al implementar estos aspectos, las empresas, especialmente las familiares, aumentan su competitividad, generan más valor, mejoran su productividad y aseguran su longevidad en el mercado. La aplicación del gobierno corporativo en las empresas familiares debe implementarse en toda la generalidad de la empresa para que incentive a sus miembros y aporte a su gestión empresarial determinando la sostenibilidad de la empresa. Para Francisco Tapia, *“Existen muchas razones por las cuales la supervivencia de las empresas familiares es muy poca, y una de ellas son los temores que tienen los fundadores al hablar del revelo generacional”*³¹.

²⁷ Juan Omar Agüero, “GOBIERNO CORPORATIVO: UNA APROXIMACIÓN AL ESTADO DEL DEBATE,” 2009, <https://www.redalyc.org>.

²⁸ S.A., “¿Qué Es El Gobierno Corporativo y Cómo Esta Metodología Repercute En Los Resultados de Las Empresas?,” mayo 16, 2019, 2019, <https://rockcontent.com/es/blog/gobierno-corporativo/>.

²⁹ Vicente Salazar Soledispa, “La Gobernanza Corporativa En Las Empresas Familiares Ecuatorianas,” 12/07/2018, 2018, <https://www.revistaespacios.com>.

³⁰ Almeida Guzmán y Asociados, “Normas de Un Buen Gobierno Corporativo,” 06/02/2020, 2020, <https://almeidaguzman.com/normas-de-buen-gobierno-corporativo/>.

³¹ Francisco Tapia, “Empresas de Familias,” 17 de mayo, 2018, <https://tonicaonline.com.ar>.

Acudiendo a las estadísticas, las empresas familiares son las más grandes actualmente en Ecuador con “el 88 %”³², representan un (40% del valor agregado bruto (VAB)³³”. Se puede estimar que el número de empleos generados por las empresas familiares del Ecuador “es del 90 % de la población económicamente activa ³⁴”. La riqueza generada por las empresas familiares representa “el 51 % del producto interno bruto (PIB)”³⁵.

Traspaso Generacional en las Empresas Familiares

Realizando un análisis, la historia de las empresas familiares bajo su estadística de éxito es el fracaso, la primera generación de fundadores han quedado en el olvido solo un pequeño porcentaje llegan a la tercera generación, si esto lo trasladamos al Ecuador al año 2024 al mes de octubre en medio de la crisis energética, conforme al artículo del Periódico *PRIMICIAS* podemos observar resultados alarmantes, se reportó un decrecimiento del 2.2% del PIP del Ecuador.

“Durante el segundo trimestre de 2024, el Producto Interno Bruto (PIB) de Ecuador decreció 2,2% en comparación al mismo período del año anterior, según el Banco Central del Ecuador (BCE).

Se trata de la caída más fuerte que ha tenido la economía ecuatoriana en un trimestre, en términos interanuales, desde el primer trimestre de 2021, cuando el país atravesaba la pandemia de Covid-19. En ese entonces, decreció 5,2%”³⁶

³² Ramiro Granda, María Luisa; Calle, “Las Empresas Familiares En Ecuador y América Latina y Su Respuesta Ante El Covid-19,” 2020, <https://www.espae.edu.ec>.

³³ Alexandra. Espinoza, César; Salinas, Aldo; Camino, Segundo; Portalanza, “EMPRESAS FAMILIARES EN ECUADOR 2021,” 2021, 75, <https://www.uees.edu.ec/>

³⁴ Espinoza, César; Salinas, Aldo; Camino, Segundo; Portalanza.

³⁵ Jose María Vázquez, “TODO QUEDA EN FAMILIA,” *Abril 4, 2007*, 2007, https://issuu.com/ideperspectiva/docs/revista_perspectiva_abril_2007/1.

³⁶ Patricia González, “Economía de Ecuador Decreció 2,2% En El Segundo Trimestre de 2024, Según El BCE,” *PRIMICIAS, EL PERIODISMO COMPROMETIDO*, 2024, <https://www.primicias.ec>.

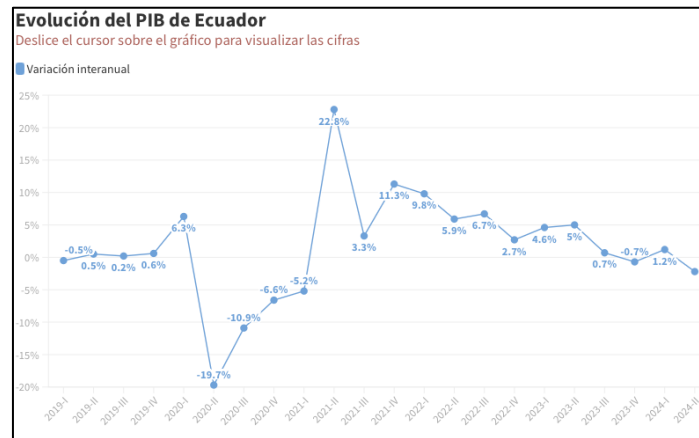


Ilustración 3 PRIMICIAS EL PERIODISMO COMPROMETIDO y BCE

Revela una situación grave para el Ecuador y una resección aún más grave en el país, lo que afecta a todas las empresas en general, sin embargo las que son mayormente afectadas son las empresas familiares y empresas que están comenzando, centrado en las empresas familiares, son afectadas por la falta de organización y conocimiento de los mecanismo que se tiene, además con este recesión provoca que se acelere los problemas en el traspaso generacional que es a lo que muchas de las empresas familiares no sobreviven, según Cruz, Guillermo en una entrevista menciono:

“Es decir, México, Centroamérica y Latinoamérica, como bien lo dijimos, somos un país que estamos conformados de empresas familiares de una u otra razón. Y una estadística muy buena, que 95% de los negocios familiares no pasan a tercera generación”³⁷.

Realizando un análisis de lo antes abordado, las empresas familiares enfrentan grandes desafíos al momento del revelo generacional, así como la resolución de conflictos familiares y el buen manejo del patrimonio. Es esencial la estructura y desafíos que presentan las empresas familiares para destacar la figura indispensable para su sostenibilidad en el tiempo. Según

³⁷ González.

Francisco Santillán ³⁸, el futuro de las empresas familiares será positivo siempre y cuando se tomen medidas certeras para su organización, como las reglas en la sucesión familiar. Analizando cierto razonamiento, las empresas familiares al no definir cuáles son los límites entre las relaciones familiares y la relación del negocio se encuentran en crisis por no contener una guía sólida que le aporte en la toma de decisiones acertadas y contrarias al ego de sus accionistas consanguíneos.

Cabe mencionar, que la sucesión en una empresa familiar abarca tanto la transferencia de dirección y propiedad de una generación a otra con el fin de continuar con el negocio, es aquí donde se introduce la definición de Traspaso Generacional. De acuerdo al Congreso Internacional de Análisis Organizacional, *“No se trata solo de transferir activos o responsabilidades; implica también la transmisión de valores, visión y cultura empresarial. Es un proceso delicado que, si no se maneja correctamente, puede poner en riesgo la continuidad del negocio.”*³⁹, es decir no solo consiste en heredar el negocio familiar sino, planificarlo y preparar a la nueva generación.

El tipo de modelo de transición que se elija será muy importante e influenciará mucho si se quiere un buen gobierno corporativo en el traspaso generacional, se debe tomar en consideración la claridad y estructuración para que se implemente un correcto traspaso generacional, debe ser desarrollado de forma profesional y planificada con varios años de anticipación para poseer resultados exitosos, se recomienda tener un modelo sistemático para analizar la planificación de manera estratégica. Para conseguir el éxito en la sucesión empresarial es necesario que contemplen los siguientes factores: *“planificación, convencimiento del sucedido, existencia de un buen sucesor, elección del momento idóneo, la*

³⁸ Francisco Santillán, “Empresas Familiares ¿Negocio Sostenible En El Tiempo?,” 4 de Noviembre, 2014, <https://ekosnegocios.com/articulo/empresas-familiares-negocio-sostenible-en-el-tiempo>.

³⁹ Lenin López, Raquel; García, Aída; Meza, Jorge; Pérez, *Congreso Internacional de Análisis Organizacional* (Tabasco, 2015), <https://remineo.org/repositorio/memorias/ciao/xiiciao/xiiciaom5.pdf>.

*alineación de la propiedad y el nuevo administrador y el reconocimiento profesional entre los directivos de la empresa y el nuevo administrador”*⁴⁰. Además, para lograr conformar un buen gobierno corporativo y que este funcione de forma adecuada es necesario implementar medidas o cláusulas que no solo garantice los factores mencionados, sino que garantice el mismo funcionamiento del Gobierno Corporativo.

El mismo Leonardo J. Glikin nos menciona que tanto el modelo integrativo y el modelo representativo fomentan la unión de la familia y la trascendencia de la empresa familiar. El modelo representativo menciona que: *“Este sistema funciona a través de figuras”*⁴¹. Queriendo decir, si implementamos estas figuras jurídicas se creará una estructura sólida y profesional para la gestión de la empresa familiar, permitiendo resolver varios de los problemas que pueden surgir en las relaciones entre familia, propiedad y empresa, fortaleciendo el buen gobierno corporativo. Sin embargo, ¿Que son estas figuras jurídicas que menciona?

Estas figuras jurídicas son: Capitulaciones Matrimoniales⁴², Testamento⁴³, Sustitución Fideicomisaria⁴⁴, Donaciones⁴⁵ y Sindicación de Acciones⁴⁶.

Realizando un análisis crítico, los conflictos que surgen en la continuidad de la empresa familiar se desarrolla por falta de una buena planificación de la sucesión, una de las razones de la muerte de una empresa familiar o motivo de desunión de los miembros sanguíneos.

⁴⁰ Jordi Gavalda, “Relevo Generacional: 6 Factores de Éxito de Las Empresas Familiares,” 11 de Agosto, 2021, <https://blog.ierdac.com/factores-exito-relevo-generacional>.

⁴¹ Glikin, “Modelos de Traspaso Generacional,” 2021.

⁴² Lorena Rodriguez, “Capitulaciones Matrimoniales Por Julio Jurado,” 27 de marzo, 2023, <https://www.ejprado.com/julio-jurado-capitulaciones-matrimoniales/>.

⁴³ José García, “Los Notarios Explican Las Ventajas de Hacer Testamento,” 13 de Noviembre, 2014, <https://www.notariado.org/portal/-/los-notarios-explican-las-ventajas-de-hacer-testamento-1>.

⁴⁴ Manuel Faus, “Sustitución Fideicomisaria En Derecho Común,” 3 de Septiembre, 2021, <https://vlex.es/vid/sustitucion-fideicomisaria-derecho-comun-279437>.

⁴⁵ Clara Belzuz, “Donaciones y Sus Tipos,” 26 de Octubre, 2022, <https://www.belzuz.net/es/publicaciones/en-espanol/item/11636-donaciones-y-sus-tipos.html>.

⁴⁶ GIMENEZ - SALINAS, “EL PACTO DE SINDICACIÓN DE ACCIONES,” 11 de Febrero, 2020, <https://gimenez-salinas.es/wp-content/uploads/2020/02/El-pacto-de-sindicación.pdf>.

Se estudiará dos figuras jurídicas que efectúan un papel importante en la transición generacional.

La sindicación de acciones, es fundamental para cualquier empresa, siendo primordial para las empresas familiares, como primer paso se debe comprender el significado de estatuto de la empresa siendo este un pacto social y el responsable de regular las relaciones de la sociedad con los socios⁴⁷, otro concepto, son los acuerdos para sociales que su fin es regular la relación interna entre socios tanto en derechos y obligaciones que les rige⁴⁸.

Con estos acuerdos para sociales es donde nace la sindicación de acciones, esta figura no es más que un contrato plurilateral de organización para social por el cuál, varios accionistas de una sociedad combinan en tomar ciertas decisiones en común, para Amalia Fensore, existen tres tipos de sindicación de acciones estos considerados como acuerdo de mando que mediante ejercicio de voto y conservando la mayoría de estos se determina una acción, asimismo puede ser un acuerdo de defensa que ayuda a unificar votos, oponerse o defenderse y de bloqueo que se usa para oponer o negar la venta de acciones, ubicada en una cláusula para que se ejecute en largo plazo y no genere irregularidades, problemas o conflictos dentro de la empresa⁴⁹.

El objeto de la sindicación de acciones se crea para obtener mayor participación, reconocimiento y protección al momento de vender acciones o poseer una garantía de que pasará con las acciones o el bloqueo de la venta de las acciones, en ciertas circunstancias donde se especifique en el contrato, este contrato no solo se limita a la transferencia de acciones sino a todo lo que las partes lleguen a un acuerdo, se resalta el punto de transmisión de acciones ya

⁴⁷ Ruben Damiano, “¿Qué Son Los Estatutos de Laempresa?,” 2018, <https://es.scribd.com/document/383208228/Que-Son-Los-Estatutos-de-La-Empresa>.

⁴⁸ Navas & Cusi Abogados, “Los Pactos Parasociales: Lo Pactado Entre Los Socios Es Ley,” 26 de Febrero, 2023, <https://www.navascusi.com/pactos-parasociales/>.

⁴⁹ Amalia Fensore, “Acuerdos Parasociales y La Sindicación de Acciones. Sindicatura y Sindicatos de Acciones,” 2023, <https://www.youtube.com/watch?v=yAtd6VGIEBo&t=338s>.

que, es una forma de control más efectiva al momento de querer llegar a un buen gobierno corporativo.

Abarcando la otra figura jurídica, el Fideicomiso se encuentra en dos tipos que son: fideicomiso civil que se encuentra regulado bajo el código civil, y se centra en la propiedad fiduciaria como formas de transferir bienes, formas de protección patrimonial y bienes personales⁵⁰ y el fideicomiso mercantil, el cual nos centraremos al ser el idóneo y pertinente sobre el tema de empresa familiar, este se encuentra bajo la ley de mercado de valores en su libro dos, tiene una finalidad comercial de lucro y financiero en donde siempre debe tener una entidad fiduciaria. Este se encargará de administrar los activos (*propiedades o título valores*)⁵¹ con la finalidad de cancelar a los accionistas de la empresa sin importar los resultados de la inversión.

El artículo 109 del Código Orgánico Monetario y Financiero menciona que el fideicomiso mercantil es un contrato en el cual el fideicomitente trasfiere o administra los activos y efectúe con un objetivo específico⁵², las características de este fideicomiso mercantil son la transferencia de bienes y un objetivo específico, es decir podríamos implementar estas medidas que nos otorga la Ley para poder lograr, aplicar y garantizar un buen manejo del gobierno corporativo con la finalidad que este traspase la limitante de solo hasta la tercera generación, convirtiéndola en la figura jurídica más eficiente, para Pilar Pérez Valenzuela, permite estructurar la transición y la transmisión de acciones o participaciones sociales para garantizar la continuidad dentro de la familia a lo largo de las generaciones, ya que los líderes podrán designar a sus descendientes asegurando que la propiedad se mantenga en la familia.⁵³

⁵⁰ CODIFICACIÓN, *Código Civil*.

⁵¹ Hugo Pozo, *CÓDIGO ORGÁNICO MONETARIO Y FINANCIERO*, ASAMBLEA N, 2014, <https://www.cosede.gob.ec/wp-content/uploads/2018/08/COMF.pdf>.

⁵² COMF.

⁵³ Valenzuela Pilar Pérez, “El Fideicomiso En La Empresa Familiar Actual,” 2021, https://www.boe.es/biblioteca_juridica/anuarios_derecho/abrir_pdf.php?id=ANU-R-2021-80204502054.

Para Mario Rizo, todo proceso de sucesión de una empresa familiar es multifacético, el fundador debe tener un plan de retiro, asegurarse de crear un plan de carrera para el sucesor, deben asentarse las bases del gobierno corporativo y planificar sus herencias. Para evitar varios conflictos, muchas de las empresas familiares están implementando el fideicomiso, ya que es una herramienta que brinda tranquilidad en la administración y en la sucesión del patrimonio⁵⁴, ya que se puede colocar cláusulas en donde garanticen que la generación venidera deberá tener una correcta educación para asumir la empresa o incluso se puede ubicar la cláusula de una meta o de un objetivo en específico por ejemplo, desempeño de implementación de un gobierno corporativo donde se defina un protocolo y se detalle la participación de los miembros de la familia en la empresa familiar, tanto los roles, responsabilidades y procedimientos en la toma de decisiones, en caso de no cumplir con estas cláusulas se podrá sancionar por incumplimiento solicitando una multa, o pérdida de derechos al voto o incluso ser removido de su posición, el fiduciario podrá participar y hacer los correspondientes cambios para garantizar un buen gobierno corporativo, el fideicomiso debe alinearse con los objetivos del gobierno corporativo y el plan de sucesión. La combinación de estos dos sólidos sistemas del gobierno corporativo con un fideicomiso facilita el traspaso generacional exitoso en empresas familiares, asegurando su vitalidad.

Contextualizando lo antes mencionado, dentro del traspaso generacional de empresas familiares presentan consecuencias significativas en su continuidad y el éxito de estas organizaciones, recalcando que estas empresas de carácter familiar son un pilar fundamental en el desarrollo económico tanto a nivel nacional como internacional, esta es una verdad que

⁵⁴ Mario Rizo Rivas, “El Fideicomiso, Un Traje a La Medida Para La Sucesión Exitosa de La Empresa Familiar,” 12 de Septiembre, 2023, <https://forbes.com.mx/el-fideicomiso-un-traje-a-la-medida-para-la-sucesion-exitosa-de-la-empresa-familiar/>.

tanto Eduardo Press⁵⁵, Estévez Duarte⁵⁶, Maria Luisa G., Ramiro Calle⁵⁷ lo ratifican como verdadero sin embargo, las empresas familiares son empresas ampliamente conocidas por todo el mundo, al no tener una legislación que regule a las empresas familiares en Ecuador nace la duda de cómo tienen que proceder, ya que tanto la definición, como ciertos parámetros son análisis e investigaciones que han realizado los grupos de profesionales que a falta de normativa intentan dar una solución, se considera que las empresas familiares dentro de su integralidad necesita políticas públicas donde se establezca mecanismos para que estas empresas no desaparezcan en los cambios generacionales.

Para Pilar Pérez V. abogada en España nos da un punto de vista sobre la falta de normativa: *“No obstante su importancia, no tenemos una definición concreta ni una regulación específica de las empresas familiares, si bien existe un acuerdo generalizado entre profesionales del sector, académicos y exper-tos, (...)”*⁵⁸ siendo esta la forma en la que tratan de dar una definición.

Ostentar una normativa contribuye de forma cuantiosa al derecho empresarial y societario ya que según, María Gabriela A. y María Cristina E. Las empresas familiares *“tengan el reconocimiento legal pertinente para que estos puedan ser exigibles, entre quienes intervienen en este proceso contractual, o a su vez la normativa societaria reconozca la figura de la empresa familiar, de esta manera, se podrá tener en el ordenamiento jurídico societario, una definición concreta del significado de este tipo de empresa, (...)”*, lo más cercano a lo que pueden tener las empresas familiares a una normativa es el *“Manual IFC de Gobierno de*

⁵⁵ Eduardo Press, “Emociones En Empresas de Familia. Gestión de Las Relaciones Familiares y La Profesionalización.” in *Emociones En Empresas de Familia.*, Granica S. (7 de Enero, 2016), 334, <https://granicaeditor.com/libro.asp?isbn=9789506418762>.

⁵⁶ Estévez Duarte, “LA MORTALIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES ECUATORIANAS POR FALTA DE PLANIFICACIÓN SUCESORIA,” 2022, [https://www.mlsjournals.com/MLS-Law-International-Politics/article/view/1630/2044#:~:text=\(2021\)%2C se desprende que,con un gran foco local.](https://www.mlsjournals.com/MLS-Law-International-Politics/article/view/1630/2044#:~:text=(2021)%2C%20se%20desprende%20que,con%20un%20gran%20foco%20local.)

⁵⁷ Granda, María Luisa; Calle, “Las Empresas Familiares En Ecuador y América Latina y Su Respuesta Ante El Covid-19.”

⁵⁸ Pilar Pérez, “El Fideicomiso En La Empresa Familiar Actual.”

Empresas Familiares”⁵⁹, creado por la Corporación Financiera Internacional que es una institución que forma parte del Grupo Banco Mundial y tienen acuerdos con el Ecuador por lo que este Manual es lo más cercano a una normativa.

En el manual se podrá encontrar una guía para las empresas familiares sobre el fortalecimiento de su gobierno y la optimización de los recursos, adicional reconoce a las empresas familiares como pilar del desarrollo económico y la problemática de la tercera generación que no suele sobrevivir el traspaso generacional. Destaca puntos importantes como lo es la importancia del compromiso de sus miembros, la buena comunicación, la continuidad de conocimiento y la reputación de la empresa familiar asociada a sus nombres, junto con varios puntos débiles que tiene como la complejidad de la gobernanza, la falta de formalidad o instrumentos jurídicos que ayuden a cumplir con metas u objetivos. Abarcando este aspecto, la ausencia de planificación de sucesiones denomina al gobierno corporativo como un instrumento jurídico fundamental para asegurar la sostenibilidad vital de las empresas familiares, ya que brinda un aporte en la estructura y gestión de la empresa.

El Gobierno Corporativo también es carente de normativa fija y aún más el buscar la forma de implementar un buen gobierno corporativo. En el año 2020 mediante Resolución No. SCVS-INC-DNCDN-2020-001353 se aprobó las “*Normas Ecuatorianas para el Buen Gobierno Corporativo*”⁶⁰ por parte de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros con la finalidad de proporcionar prácticas de un buen gobierno corporativo en el Ecuador tras la necesidad de establecer mecanismos que ayuden a consolidar y mejorar la organización,

⁵⁹ Corporación Financiera Internacional, “Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares,” 2018, <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/mgrt/family-business-governance-handbook-spanish.pdf>.

⁶⁰ Gino Ivich, “Ecuador | El Gobierno Corporativo En El País,” 22 de Julio, 2022, <https://compliancelatam.legal/ecuador-el-gobierno-corporativo-en-el-pais/>.

gestión y sostenibilidad empresarial en un entorno competitivo, todo esto en base a una Resolución para las prácticas de un buen gobierno corporativo.

Sin un marco legal claro que regule el proceso de las empresas familiares en el traspaso generacional pone en riesgo el legado empresarial y la vitalidad de la empresa dado que, según estudios estadísticos aproximadamente solo el “10 o 15%” llegan a la tercera generación. La ausencia de una normativa adecuada y la falta de un plan formalizado para la transición generacional tiene como riesgo la falta de preparación de sus siguientes generaciones junto con decisiones precipitadas que puede resultar la disolución de la empresa familiar. Por esta situación es esencial implementar estrategias de estudio, planes de sucesión bien estructurados para asegurar una transición exitosa.

El Gobierno Corporativo en el Traspaso Generacional

El gobierno corporativo es la piedra angular en el traspaso generacional ya que regula la estructura y el funcionamiento de la empresa. Establece una estructura sólida y puntualiza reglas claras que orientan en la toma de decisiones fortaleciendo la comunicación, sostenibilidad y continuidad. La adopción de este instrumento jurídico es fundamental para el traspaso generacional en la empresa familiar, ya que produce que la empresa se vuelva más atractiva y sostenible económicamente facilitando su continuidad.

Minimiza las diferencias personales que existen y unifica las diferentes perfectivas que se tiene sobre el futuro de la empresa familiar, siendo esta la razón por la que el gobierno corporativo facilita la planificación sucesoria, realizándolo de forma anticipada y organizada, asegurando habilidades necesarias a las futuras generaciones para asumir el cargo efectivamente.

El buen gobierno corporativo ayuda alinear los intereses de todos los grupos involucrados sobre todo es muy atractivo para los inversores siendo crucial para financiar el crecimiento durante o después del proceso de la sucesión.

Actúa como un mecanismo regulador dentro de las empresas familiares siendo un instrumento estratégico asegurando la transición generacional exitosa, obteniendo como resultado su continuidad y sobrevivencia al cambio generacional aumentando su competitividad.

Conclusiones

Sin embargo, existe una necesidad de políticas públicas que aborden específicamente la normativa relacionada con las empresas familiares, especialmente en el contexto de la sucesión.

A pesar de que esta figura no cuenta con una normativa específica, la existencia de las empresas familiares no solo contribuye a la generación de empleo, sino que también representa un aporte significativo al desarrollo económico. De tal manera, que la implementación de un adecuado gobierno corporativo refuerza la estructura de las empresas familiares y fomenta la sana competitividad.

Al implementar el gobierno corporativo ayuda a obtener una mejor organización y aumento del valor de la empresa, es la figura jurídica más eficaz incluso que las demás que se vio para lograr un correcto traspaso generacional ya que las otras formas jurídicas complementan y son herramientas específicas que puede ayudar a mantener al gobierno corporativo y si existe un buen gobierno corporativo existirá una correcta organización y conducción en el traspaso generacional.

En fin, las personas a través de la libertad de asociación forman grupos organizativos con la finalidad de ejercer su profesión y lucrar de ello creando sociedades comerciales adquiriendo formalidades y reconocimientos jurídicos, esta misma sociedad puede estar formada por un

grupo entero de familiares dando origen a la empresa familiar, uno de sus objetivos más grandes y a la vez siendo su dificultad es lograr que la empresa trascienda en el tiempo a través de las generaciones venideras. Esto significa que a lo largo de la historia ha ido evolucionando y siendo más que un negocio familiar creándose así el modelo de los tres círculos que incluye a la Empresa, Familia y Patrimonio como una forma de entender la dinámica de las empresas familiares y como estos interactúan entre los aspectos operativos, familiares y patrimoniales. De los diferentes tipos de empresas familiares como la ETF y EGF cada una de ellas con características únicas en su sistema de organización y operación. Tomando en cuenta la aplicación de diversos factores y una mala gestión de la empresa o circunstancia adversa puede acelerar, arruinar o desaparecer a una empresa familiar principalmente en el traspaso generacional ya que son pocas las empresas familiares que logran obtener la transición de la tercera generación por lo tanto, el Gobierno Corporativo ayuda a sentar la base de una positiva y correcta organización, planificación, comunicación u unión en las decisiones de la familia en relación con la empresa familiar y como el llevar un buen gobierno corporativo no solo mejora estos aspectos sino que amplifica los beneficios generando empleo y cautivando a la inversión.

Bibliografía

- Agüero, Juan Omar. "GOBIERNO CORPORATIVO: UNA APROXIMACIÓN AL ESTADO DEL DEBATE," 2009. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935472001.pdf>.
- Alfaro, Jesús. "Las Corporaciones y Las Empresas No Son Lo Mismo." Almacén de Derecho, 2017. <https://almacenederecho.org/las-corporaciones-las-empresas-no-lo>.
- Almeida Guzmán y Asociados. "Normas de Un Buen Gobierno Corporativo." 06/02/2020, 2020. <https://almeidaguzman.com/normas-de-buen-gobierno-corporativo/>.
- ASAMBLEA NACIONAL. "CÓDIGO DE COMERCIO." 7 de febrero de 2023, 2023. <https://bibliotecas.ups.edu.ec:3877/search/jurisdiction:EC/codigo+de+comercio/vid/791968725>.
- Belzuz, Clara. "Donaciones y Sus Tipos." 26 de Octubre, 2022. <https://www.belzuz.net/es/publicaciones/en-espanol/item/11636-donaciones-y-sus-tipos.html>.
- Camino, Segundo, and Natalia Bermudez. "Las Empresas Familiares En El Ecuador: Definición y Aplicación Metodológica." *X-Pedientes Económicos* 2, no. 3 (2018): 46–72. https://ojs.supercias.gob.ec/index.php/X-pedientes_Economicos/article/view/20.
- Chávez, Dennis. "La Investigación Socio-Jurídica: Teoría y Método." *Universidad Nacional Mayor de San Marcos*, 2022. file:///C:/Users/Hp/Downloads/Lucerna_n2_006_Chavez.pdf.

- CODIFICACIÓN, LA COMISIÓN DE LEGISLACIÓN Y. *Código Civil*, 2024.
<https://bibliotecas.ups.edu.ec:3877/search/jurisdiction:EC/codigo+civil/vid/631479779>.
- COMISION DE LEGISLACION Y CODIFICACION, LA. *Ley de Compañías*, 2023.
<https://bibliotecas.ups.edu.ec:3877/search/jurisdiction:EC/ley+de+compañías/vid/643461581>.
- Corporación Financiera Internacional. “Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares,” 2018. <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/mgrt/family-business-governance-handbook-spanish.pdf>.
- Damiano, Ruben. “¿Qué Son Los Estatutos de Laempresa?,” 2018.
<https://es.scribd.com/document/383208228/Que-Son-Los-Estatutos-de-La-Empresa>.
- Duarte, Estévez. “LA MORTALIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES ECUATORIANAS POR FALTA DE PLANIFICACIÓN SUCESORIA,” 2022.
[https://www.mlsjournals.com/MLS-Law-International-Politics/article/view/1630/2044#:~:text=\(2021\)%2C se desprende que,con un gran foco local](https://www.mlsjournals.com/MLS-Law-International-Politics/article/view/1630/2044#:~:text=(2021)%2C%20se%20desprende%20que,con%20un%20gran%20foco%20local).
- Duarte Estévez, C. E. “La Mortalidad de Las Empresas Familiares Ecuatorianas Por Falta de Planificación Sucesoria.” *MLS Law and International Politics* 2 (2022): 145–63.
<https://www.mlsjournals.com/MLS-Law-International-Politics/article/view/1630/2044>.
- Espinoza, César; Salinas, Aldo; Camino, Segundo; Portalanza, Alexandra. “EMPRESAS FAMILIARES EN ECUADOR 2021,” 2021, 75. <https://www.uees.edu.ec/wp-content/uploads/2021/12/Policy-Report-Empresas-Familiares-en-Ecuador-2021.pdf>.
- Faus, Manuel. “Sustitución Fideicomisaria En Derecho Común.” 3 de Septiembre, 2021.
<https://vlex.es/vid/sustitucion-fideicomisaria-derecho-comun-279437>.
- Felipe IV, 4. “REAL ACADEMIA ESPAÑOLA.” *Diccionario de la lengua española*, 23.^a ed., 2014. <https://dle.rae.es/unidad?m=form>.
- Fensore, Amalia. “Acuerdos Parasociales y La Sindicación de Acciones. Sindicatura y Sindicatos de Acciones,” 2023.
<https://www.youtube.com/watch?v=yAtd6VGIEBo&t=338s>.
- García, Roberto; González, Jorge. *MLS Law and International Politics*, 2022.
[https://www.mlsjournals.com/MLS-Law-International-Politics/issue/view/54/Número completo Vol 1 Núm 2](https://www.mlsjournals.com/MLS-Law-International-Politics/issue/view/54/Número%20completo%20Vol%201%20Núm%202).
- García, José. “Los Notarios Explican Las Ventajas de Hacer Testamento.” 13 de Noviembre, 2014. <https://www.notariado.org/portal/-/los-notarios-explican-las-ventajas-de-hacer-testamento-1>.
- Gavaldà, Jordi. “Relevo Generacional: 6 Factores de Éxito de Las Empresas Familiares.” 11 de agosto de 2021, 2021. <https://blog.iberdac.com/factores-exito-relevo-generacional>.
- Gavaldà, Jordi. “Relevo Generacional: 6 Factores de Éxito de Las Empresas Familiares.” 11 de Agosto, 2021. <https://blog.iberdac.com/factores-exito-relevo-generacional>.
- GIMENEZ - SALINAS. “EL PACTO DE SINDICACIÓN DE ACCIONES.” 11 de Febrero, 2020. <https://gimenez-salinas.es/wp-content/uploads/2020/02/El-pacto-de-sindicación.pdf>.
- Glikin, Leonardo ; la empresafamiliar.com. “Los Modelos de Transferencia Generacional.” 19 de noviembre, 2015, 2015. <https://www.laempresafamiliar.com/biblioteca/los-modelos-de-transferencia-generacional/>.
- Glikin, Leonardo. “Modelos de Traspaso Generacional.” Abril 1, 2020, 2020.
<https://digital.ffi.org/editions/modelos-de-traspaso-generacional/>.
- . “Modelos de Traspaso Generacional.” 01, de Abril, 2021.
<https://digital.ffi.org/editions/modelos-de-traspaso-generacional/>.
- GOMEZ, GONZALO. *SON IGUALES TODAS LAS EMPRESAS FAMILIARES?: CAMINOS PARA RECORRER*. Granica. 29/11/2005, 2005.

- González, Patricia. “Economía de Ecuador Decreció 2,2% En El Segundo Trimestre de 2024, Según El BCE.” *PRIMICIAS, EL PERIODISMO COMPROMETIDO*, 2024.
<https://www.primicias.ec/economia/economia-ecuador-pib-decrecimiento-trimestre-bce-80091/>.
- Granda, María Luisa; Calle, Ramiro. “Las Empresas Familiares En Ecuador y América Latina y Su Respuesta Ante El Covid-19,” 2020. <https://www.espae.edu.ec/wp-content/uploads/2022/02/ESPAE-Reporte-Covid.pdf>.
- Guerrero Badillo, Luis Fernando. *Ley Orgánica de Participación Ciudadana*, 2024.
<https://www.lexis.com.ec/biblioteca/ley-organica-participacion-ciudadana>.
- Instituto de la Empresa Familiar. “Una Visión de La Empresa Familiar Excelente.” *KPMG*, 2015, 84. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/11/vision-empresa-familiar-excelente.pdf>.
- Ivich, Gino. “Ecuador | El Gobierno Corporativo En El País.” 22 de Julio, 2022.
<https://compliancelatam.legal/ecuador-el-gobierno-corporativo-en-el-pais/>.
- J. Glikin, Leonardo. “Los Modelos de Transferencia Generacional.” 19 de noviembre, 2015.
https://estliveupsedu-my.sharepoint.com/:w/g/personal/daquieta_est_ups_edu_ec/EcxUykdbEpJLqFuseXEYQyoBYiGgv30DshlkDVgfBB3j2Q?e=Ve3ji0.
- López, Raquel; García, Aída; Meza, Jorge; Pérez, Lenin. *Congreso Internacional de Análisis Organizacional*. Tabasco, 2015.
<https://remineo.org/repositorio/memorias/ciao/xiiiciao/xiiiciaom5.pdf>.
- López, Fernando. “El Análisis de Contenido Como Método de Investigación.” *Universidad de Huelva*, 2002. <https://rabida.uhu.es>.
- Maliza, Gisella; Castro, Marjorie; Maliza, Andrés. “Sociedades Comerciales En Ecuador: Análisis Comparativo.” In *Pendientes Económicos*, Vol 7, 69–86, 2023.
<file:///C:/Users/Hp/Downloads/5+Sociedades+comerciales+en+Ecuador+análisis+comparativo.pdf>.
- Navas & Cusí Abogados. “Los Pactos Parasociales: Lo Pactado Entre Los Socios Es Ley.” 26 de Febrero, 2023. <https://www.navascusi.com/pactos-parasociales/>.
- Pilar Pérez, Valenzuela. “El Fideicomiso En La Empresa Familiar Actual,” 2021.
https://www.boe.es/biblioteca_juridica/anuarios_derecho/abrir_pdf.php?id=ANU-R-2021-80204502054.
- Pozo, Hugo. *CÓDIGO ORGÁNICO MONETARIO Y FINANCIERO*. ASAMBLEA N., 2014.
<https://www.cosede.gob.ec/wp-content/uploads/2018/08/COMF.pdf>.
- Press, Eduardo. “Emociones En Empresas de Familia. Gestión de Las Relaciones Familiares y La Profesionalización.” In *Emociones En Empresas de Familia*., Granica S., 334. 7 de Enero, 2016. <https://granicaeditor.com/libro.asp?isbn=9789506418762>.
- Rizo Rivas, Mario. “El Fideicomiso, Un Traje a La Medida Para La Sucesión Exitosa de La Empresa Familiar.” 12 de Septiembre, 2023. <https://forbes.com.mx/el-fideicomiso-un-traje-a-la-medida-para-la-sucesion-exitosa-de-la-empresa-familiar/>.
- Rodríguez, Lorena. “Capitulaciones Matrimoniales Por Julio Jurado.” 27 de marzo, 2023.
<https://www.ejprado.com/julio-jurado-capitulaciones-matrimoniales/>.
- S.A. “¿Qué Es El Gobierno Corporativo y Cómo Esta Metodología Repercute En Los Resultados de Las Empresas?” mayo 16, 2019, 2019.
<https://rockcontent.com/es/blog/gobierno-corporativo/>.
- Salazar Soledispa, Vicente. “La Gobernanza Corporativa En Las Empresas Familiares Ecuatorianas.” 12/07/2018, 2018.
<https://www.revistaespacios.com/a18v39n47/a18v39n47p18.pdf>.
- Santander Universidades. “Santander/Open Academy,” 2021.
<https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/cualitativa-y-cuantitativa.htm>.

Santillán, Francisco. "Empresas Familiares ¿Negocio Sostenible En El Tiempo?" *4 de Noviembre*, 2014. <https://ekosnegocios.com/articulo/empresas-familiares-negocio-sostenible-en-el-tiempo>.

Stewart, Lauren. "¿Qué Es La Investigación Descriptiva y Cómo Se Utiliza?" Accessed November 12, 2024. <https://atlasti.com/es/research-hub/investigacion-descriptiva>.

Tapia, Francisco. "Empresas de Familias." 17 de mayo, 2018. <https://tonicaonline.com.ar/2018/05/04/empresas-familia-5-conversaciones-dificiles/>.

Universidad Técnica de Ambato. "Cambio Generacional En Empresas Familiares: Claves Para Una Transición Efectiva," 2024. <https://revistas.uta.edu.ec>.

Vázquez, Jose María. "TODO QUEDA EN FAMILIA." *Abril 4, 2007*, 2007. https://issuu.com/ideperspectiva/docs/revista_perspectiva_abril_2007/1.