

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Derecho

Maestría en Derecho de la Empresa

**Sostenibilidad de la empresa familiar en Ecuador y su relación con el
buen gobierno corporativo**

Patricia Alexandra Arias Luzardo

Tutora: María Genoveva Espinoza Santeli

Quito, 2021



Cláusula de cesión de derecho de publicación

Yo, Patricia Alexandra Arias Luzardo, autor/a del trabajo intitulado “Sostenibilidad de la empresa familiar en Ecuador y su relación con el buen gobierno corporativo” mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que, en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Quito, 19 de abril de 2021

Firma:

Resumen

Mediante el presente trabajo se realiza un estudio crítico a la vida armónica y sostenibilidad en el tiempo de la empresa familiar en Ecuador en amplia comunión con la operatividad del buen gobierno corporativo, tomando en consideración que si bien en el ordenamiento jurídico nacional existen instrumentos legales que regulan lo concerniente al buen gobierno corporativo su aplicabilidad en las empresas familiares deja sobradas dudas. Para el desarrollo de la investigación se hizo un estudio sobre las nociones del gobierno corporativo, la teoría de la agencia y las definiciones de lo que se debe entender por empresa familiar, así como la sostenibilidad de las mismas en el tiempo, el tratamiento legal del gobierno corporativo, la problemática existente, ventajas y beneficios de la aplicación del buen gobierno corporativo en las empresas familiares, así como los retos y dificultades en su implementación. En el presente estudio para guardar los parámetros de objetividad se aborda las ventajas y las desventajas del buen gobierno corporativo en las empresas familiares ecuatorianas. La metodología de la investigación empleada, gira en torno a la investigación documental de tipo descriptiva, inserta en un estudio de textos y normas legales, teniendo como norte el análisis crítico de la situación actual del país. Del análisis del tema se pudo concluir que los emprendimientos que existen en Ecuador son esencialmente de tipo familiar, mismos que ven amenazada su sostenibilidad en el tiempo, principalmente por los problemas que se presentan al momento de la sucesión, por los conflictos de intereses, por la excesiva centralización en la toma de decisiones, etc. Así mismo se concluye que en el ordenamiento jurídico de Ecuador existe una carencia de normas legales que se pronuncien sobre las variables analizadas en el desarrollo de la investigación, las cuales son: el buen gobierno corporativo, las empresas familiares y sostenibilidad. En virtud de lo anterior se recomienda aplicar de manera operativa el buen gobierno corporativo en las empresas familiares. De igual manera se recomienda que se lleven a cabo las políticas públicas integrales sobre este tema, que coadyuven a la implementación de BGC en las empresas familiares; así como la ejecución de capacitaciones, charlas y talleres sobre el buen gobierno corporativo, libres de subjetividad abordando tanto sus ventajas como sus desventajas de tal suerte que realmente se fomente su adecuada implementación.

Descripción clave: empresa familiar, gobierno corporativo, sostenibilidad, teoría de la agencia, planificación y ordenamiento jurídico.

Dedicatoria

A Dios, por ser la luz de mis días, a él me encomiendo hoy y siempre.

A mis padres, por darme la vida, los amo.

A mis sobrinos, por llenar mi vida de felicidad.

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

A mis compañeros de maestría, por ese compartir de ideas y conocimientos.

Agradecimiento

A Dios, nuestro creador.

A mi tutora.

A la Universidad Andina Simón Bolívar (UASB) y a mis profesores, por permitirme ser una integrante más de esta casa de estudio.

A todas aquellas personas que en mayor o menor medida contribuyeron con el logro de esta meta.

A todos, mil gracias....

Tabla de contenidos

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| Resumen..... | 5 |
| Tabla de contenidos..... | 11 |
| Introducción | 13 |
| Capítulo primero..... | 15 |
| Marco teórico..... | 15 |
| 1. Nociones sobre el buen gobierno corporativo | 15 |
| 2. La sostenibilidad de las empresas familiares en Ecuador | 21 |
| 3. Teoría de la agencia y buen gobierno corporativo | 30 |
| 4. Relación de buen gobierno corporativo con los stakeholders | 33 |
| 5. Buen gobierno corporativo en la empresa familiar y sus problemas de sostenibilidad | 36 |
| 6. La realidad legal del buen gobierno corporativo en Ecuador, en especial en la empresa familiar..... | 42 |
| Capítulo segundo..... | 57 |
| Buen gobierno corporativo en empresas familiares en Ecuador | 57 |
| 1. La práctica del buen gobierno corporativo en las empresas familiares | 57 |
| 2. El principio de buena fe..... | 68 |
| 3. Pacto de accionistas como instrumento de aplicación del buen gobierno corporativo. | 70 |
| 4. Solución de conflictos en la implementación de buen gobierno corporativo | 78 |
| Conclusiones y recomendaciones | 83 |
| 1. Conclusiones | 83 |
| 2. Recomendaciones..... | 87 |
| Bibliografía | 90 |

Introducción

La administración de una empresa requiere no solo de esfuerzo y perseverancia de sus socios, necesita adicionalmente de herramientas operantes para poder optimizar sus recursos y alcanzar sus objetivos, con eficacia y eficiencia. La globalización, la posmodernidad y la dinámica mundial obligan a las empresas familiares a adecuarse a las circunstancias actuales so pena de correr el riesgo de extinguirse como ha ocurrido ya con varias empresas familiares que se han resistido a la digitalización o cuyo ramo simplemente ya no es rentable; puede pensarse en este sentido en el caso emblemático de la Empresa Blockbuster, desplazada hoy completamente por otras alternativas innovadoras como Netflix.

De ahí que sea necesario insertar a las empresas familiares en una nueva concepción empresarial donde el buen gobierno corporativo reine, dado a sus múltiples ventajas y beneficios; sobre todo porque actualmente, las empresas de manera general buscan prospección, experiencia, conocimientos e innovación para asegurar y garantizar su gestión y su sostenibilidad en el tiempo. Adicionalmente necesitan que sus miembros se sientan identificados con la empresa y que tengan sentido de pertenencia, especialmente dentro de las empresas familiares donde el cambio generacional suele presentar más de una dificultad, conflictos y en casos extremos la disolución y/o la quiebra de la empresa.

En este sentido, el buen gobierno corporativo puede contribuir con el éxito empresarial, ya que se encuentra equipado de las herramientas para satisfacer los intereses grupales e individuales de los miembros de la empresa.

Actualmente, las empresas familiares existen en todas partes el mundo, y algunas de las referidas empresas familiares logran consolidarse y perdurar en el tiempo a pesar de la adversidad, en tanto que otras sucumben. En Ecuador existe una amplia variedad de empresas familiares, que contribuyen con sus aportes a la economía del país y a la sociedad, por lo que es necesario que el estado ecuatoriano, las instituciones públicas y privadas y la propia sociedad sean conscientes de la necesidad de motivar no solo la creación, sino ante todo la perdurabilidad temporal de tales empresas; cuya gestión económica engrandece y beneficia a todos.

En este contexto, el presente trabajo da a conocer los conceptos de buen gobierno corporativo y cómo se relacionan con la empresa familiar, resaltando sus características, así como sus ventajas y desventajas.

La investigación desarrollada es de gran importancia, porque aborda una realidad que actualmente cobra absoluta vigencia en el país, sobre todo por las reformas legales que se están desarrollando en el país; además se debe tener en cuenta que Ecuador, al igual que el resto de estados latinoamericanos está inaugurando una nueva economía basada en emprendimientos familiares, razón por la cual se precisa esclarecer el nuevo panorama de la dinámica empresarial, para ello se hace necesario determinar la importancia del buen gobierno corporativo en la vida armónica de la empresa familiar y su correspondiente sostenibilidad en el tiempo.

Cabe resaltar que la metodología de la investigación empleada, gira en torno a la investigación documental de tipo descriptiva, inserta en un estudio de textos y normas legales, teniendo como norte el análisis crítico de la situación actual del país en comunión con las innovaciones dadas a nivel mundial sobre el buen gobierno corporativo, los actuales emprendimientos y las empresas familiares.

Este trabajo de investigación está organizado en los siguientes capítulos:

El capítulo primero se refiere al marco teórico, en el que se analizan las nociones sobre el buen gobierno corporativo, la sostenibilidad de las empresas familiares en Ecuador, la teoría de la agencia y su relación con el buen gobierno corporativo; así también se hace referencia a los *stakeholders* apreciando su papel en empresas familiares, enfocando lo concerniente a la empresa familiar y sus problemas de sostenibilidad; para finalmente tratar la realidad legal del buen gobierno corporativo en Ecuador y las empresas que lo han adoptado, subrayando el desarrollo sostenible ante el cambio generacional inevitable en el devenir del tiempo.

En el capítulo segundo aborda al buen gobierno corporativo en las empresas familiares en el Ecuador, la práctica del buen gobierno corporativo en las empresas, los retos y dificultades en la implementación de buen gobierno corporativo en la empresa familiar, el principio de buena fe, el pacto de accionistas como instrumento de aplicación del buen gobierno corporativo; y, la solución de conflictos en la implementación de buen gobierno corporativo.

Finalmente, se presenta las conclusiones y recomendaciones sobre la adopción del buen gobierno corporativo y su contribución a la vida armónica y la sostenibilidad de la empresa familiar ecuatoriana.

Capítulo primero

Marco teórico

1. Nociones sobre el buen gobierno corporativo

En toda organización se procura que exista un sistema que permita la toma de decisiones para lograr sus objetivos, razón por la cual, hoy en día las compañías deben cumplir con diversas responsabilidades: éticas, financieras, jurídicas, sociales y ambientales. Al hablar de las nociones sobre el Buen Gobierno Corporativo (BGC), resulta pertinente citar la opinión de Bernal et. Al¹, quien lo define de forma amplia, como una asignación correcta de poderes y responsabilidades entre los propietarios de una empresa, la administración y el directorio. Con esta definición se reconoce que el BGC, no se limita a ser un conjunto de reglas externas, sino que se enfoca más bien en la disciplina empresarial necesaria para conservar una relación productiva y estable entre las personas que participan en cualquier tipo de organización, incluyendo por supuesto, la empresa familiar.

En el BGC, la transparencia y la rendición de cuentas, significan más que simples ejercicios o formalidades a cumplir, pues constituyen componentes básicos para una excelente gestión y requisitos para que las organizaciones tengan buena salud. Si bien el desarrollo de estándares de BGC ha evolucionado especialmente en las empresas relacionadas con los mercados de capitales, tal desarrollo es importante para cualquier modelo de empresas, incluyendo empresas privadas, de propiedad estatal, así como las familiares.

De igual manera vale citar a Flores y Rozas², quienes manifiestan que los participantes principales en una empresa son los propietarios e inversionistas, pues son los que aportan el capital para el financiamiento del negocio. El personal de la empresa, es decir, los ejecutivos, los gerentes y los empleados, que llevan el funcionamiento diario del negocio, diseñan, implementan y evalúan las políticas y estrategias, para el mejor funcionamiento de las mismas.

¹Andrés Bernal, Andrés Oneto, Michael Penfold, Lisa Schneider, John Wilcox, “Gobierno Corporativo en América Latina. Importancia para las empresas de propiedad estatal” (Caracas: *OECD*, 978-980-6810-87-7, 2012), 13.

²Julio Flores y Alan Rozas, “El gobierno corporativo: Un enfoque moderno”, *Revista de investigación UNMSM* (Bogotá: ECOE ediciones, 2008), <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/2065>.

Para el cumplimiento de tal objetivo, el directorio tiene cuatro tareas primordiales: 1) la representación de los intereses de los propietarios; 2) la supervisión y el asesoramiento estratégico a la dirección ejecutiva; 3) el establecimiento de políticas para el apoyo del objeto social; y, 4) el cumplimiento del deber legal de actuar para el mejor interés de la empresa. Lo cual quiere decir, que estos actores, conforman el triángulo de BGC, que son: ambiente, social y gobernanza (ASG) de la empresa.

Asimismo, cabe destacar que Matute³, realizó una recopilación de conceptos que abarcan definiciones comprendidas entre los años 1990-1997, los cuales hasta la presente fecha, no han perdido vigencia; en este sentido es pertinente hacer mención a Hoskisson⁴, quien entiende al BGC como la armonización de intereses entre directivos y accionistas producto de la división entre el control y la propiedad; también es muy importante tener presente a Keasey y Wright⁵, quienes establecen que el BGC, se trata de culturas, procesos, estructuras y sistemas que generan el éxito del funcionamiento de las organizaciones empresariales; por su parte Maw⁶, sostiene que es un objetivo, un tema o un régimen que ha de servir de guía para el beneficio de los empleados, accionistas y clientes para conservar la buena reputación y por supuesto mantener estable la economía; según el autor Prowse⁷, el BGC es un conjunto de mecanismos que ayudan a prevenir a la empresa de políticas que se alejan de la maximización del valor a favor de un *stakeholder* a expensas de otro. Ahora bien, este concepto es importante para este trabajo de investigación porque involucra la noción innovadora de un *stakeholder*.

Matute, citando a Hart⁸, expresa que es posible concebir al BGC como un mecanismo para tomar decisiones que no se explicitaron en el contrato inicial y alega que la estructura del gobierno fija derechos secundarios de control sobre los activos de la empresa (que no son humanos), a saber: el derecho a decidir cómo se usarán tales activos, en razón de que en el contrato inicial ello no ha sido contemplado y dado que existe una capacidad en la directiva para seguir sus propios intereses, también es fundamental que se creen controles y

³Genaro Matute, *Gobernabilidad de las empresas familiares peruanas y principios de buen gobierno corporativo* (Lima: Esan Ediciones, 2010), 43., tomado de María García, *El gobierno corporativo y las decisiones de crecimiento empresarial: evidencia en las cajas de ahorros españolas* (Las Palmas: EUMED, 2003).

⁴Robert E. Hoskisson, "The composition of boards of directors and strategic control: effects on corporate strategy", *Academy of Management Review*, citado en *Ibid.*, 3.

⁵Kevin Keasey & Mike Wright, "Corporate Governance: economic, management, and financial", Oxford University Press Inc, 92-117 citado en *Ibid.*, 3.

⁶Nigel Maw, "Maw on corporate Governance", Dartmouth, citado en *Ibid.*, 3.

⁷Stephen Prowse, "Institutional investment patterns and corporate financial behavior in the United States and Japan", *Journal of Financial Economics*, 43-66. citado en *Ibid.*, 3.

⁸Oliver Hart, "Corporate governance: some theory and implications", *The Economic Journal*, 679-689. citado en *Ibid.*, 3.

comparaciones sobre el comportamiento directivo. Ese concepto, como se verá más adelante, ayuda a ilustrar mejor la teoría de agencia y de empresa familiar.

No se puede dejar de mencionar a Lannoo⁹, pues según su apreciación el concepto alude a la organización de las relaciones entre los directivos y los propietarios de una empresa.

Así también, Berglof¹⁰, se refiere a la agencia como punto de partida y problema básico para entender el BGC y se plantea el problema de credibilidad que tiene la empresa cuando aspira convencer a los inversores externos para que aporten fondos, pudiendo mitigarse tal problema con la competencia en los mercados de *inputs* y *outputs*, aunque no es suficiente debido a que las señales de mercado se crean luego que los fondos se han comprometido. El rol del BGC consiste en asegurarse que tales señales y otra información importante se trasladen a las decisiones sobre la inversión.

Mayer¹¹, opina que el BGC se relaciona con las maneras de manejar los intereses de los inversionistas y los directivos en una misma línea y asegurar que la empresa sea dirigida para lograr beneficios a los inversionistas; Masifern¹², lo concibe como un sistema que engloba derechos, procesos y controles que se establecen tanto a lo interno como externo, entre quienes tienen a cargo la dirección de la empresa con el propósito de defender los intereses de todos en la supervivencia exitosa de la empresa; finalmente Shleifer y Vishny¹³, argumentan que el BGC se relaciona con los instrumentos por medio de los cuales los financistas de la empresa garantizan a los inversores el rendimiento adecuado de la empresa.

En consonancia con las definiciones citadas por Matute, es preciso señalar algunos principios sobre el BGC, establecido en el *White Paper* sobre gobierno corporativo en América Latina, en el marco de trabajos realizados por el Centro de Cooperación de Países no miembros¹⁴: 1) tomar con bastante seriedad el derecho de voto, debiendo para ello adoptarse medidas que faciliten la participación de los accionistas tanto en las asambleas

⁹Karel Lannoo, "A European Perspective on Corporate Governance", <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1468-5965.00163>, citado en *Ibíd.*, 3.

¹⁰Erik Berglof, "Reforming Corporate Governance" *Redirecting the European Agenda*, Oxford University Press, 91-123. citado en *Ibíd.*, 3.

¹¹Colin Mayer, "Hostile takeovers and the correction of managerial failure" (Amsterdam: Elsevier B.V., 1991), 163-181.

¹²Esteban Masifern, "Gobierno corporativo" IESE, citado en *Ibíd.*, 3.

¹³Andrei Shleifer & Robert Vishny, "Legal determinants of external finance", *Journal of Finance*, 1131-1150, citado en *Ibíd.*, 3.

¹⁴OCDE, "White Paper sobre gobierno corporativo en América Latina" *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico*, 2004 18, <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/22368983.pdf>.

generales como en la votación de sus acciones; 2) que exista un trato equitativo entre los accionistas mientras se realizan los cambios en el control corporativo; 3) que se asegure que los informes financieros sean íntegros, así como a mejorar la información de las transacciones entre las partes involucradas; 4) desarrollar directorios eficaces; 5) una mejora de la efectividad, la calidad y la predictibilidad de las leyes y sus respectivos reglamentos; y, 6) una constante promoción de cooperación regional.

Los autores Flores y Rozas¹⁵, manifiestan que un BGC pobre introduce factores de riesgo, mientras que un BGC robustecido reduce el riesgo, lo cual sintetiza perfectamente una de sus principales funciones, por lo que a criterio de quien escribe, un BGC debe siempre actuar apegado a los principios de calidad, eficiencia y eficacia en todo su obrar.

Asimismo, la Corporación Andina de Fomento (CAF)¹⁶, que como Banco de Desarrollo de América Latina entiende al BGC como un conjunto de prácticas tanto formales como informales, que rigen las relaciones entre los administradores y los inversores de recursos en la empresa, especialmente los accionistas y los acreedores.

Es evidente que las buenas prácticas de BGC sirven para asegurar un uso óptimo de los recursos en las empresas, ayudando a una mayor transparencia contable y reduciendo los problemas de información asimétrica, los cuales son aspectos característicos de los mercados financieros; por lo tanto, las buenas prácticas del BGC son vitales para que las empresas puedan acceder a los mercados de capital de manera óptima.

De acuerdo a la Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores (CONASEV) de Perú, en la actualidad, la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV)¹⁷ y el BGC dan razón de las reglas y los procedimientos necesarios para la toma de decisiones en aspectos como: la estructura de capital, el manejo de los conflictos de interés, el trato equitativo de los accionistas, la influencia de inversionistas institucionales, los esquemas de remuneración e incentivos de la administración, la revelación de información, las adquisiciones de control, entre otros, los cuales afectan el proceso mediante el cual las rentas de la sociedad son distribuidas.

De igual manera, otra definición establecida por el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE) adscrito al ejecutivo del

¹⁵Julio Flores y Alan Rozas, "El gobierno corporativo", (Bogotá: ECOE ediciones, 2003), 1117.

¹⁶CAF, "Buen gobierno corporativo para América Latina" *Corporación andina de fomento*, 2013, <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2013/08/buen-gobierno-corporativo-para-america-latina/>.

¹⁷SMV, "Gobierno corporativo" *Superintendencia del Mercado de Valores Perú*, 2002, https://www.smv.gob.pe/Frm_VerArticulo?data=4BF937842B3A0A085D942F2E13337DDFBC24C632B6F12BACB5B8E999596EC99368B9819C22.

Perú¹⁸, concibe al BGC como un marco en el cual se distribuyen los derechos y responsabilidades de los diversos participantes y grupos de interés empresariales, de manera tal que se propicie un desempeño que facilite el logro de sus objetivos de forma eficiente. El final de esta definición es interesante, porque se refiere a lo Estatal, pero con una noción *despeculum principium* o conducta de los espejos, es decir, que debe comportarse de manera ejemplar para poder exigirle al sector privado con suficiente autoridad ética; por lo que, los principios del BGC son perfectamente aplicables a las empresas estatales ya que las propiedades estatales no pueden ser ajenas a la búsqueda de eficiencia y eficacia, combinadas debidamente con claros mecanismos de rendición de cuentas.

Por tanto, haciendo una recapitulación, las nociones del BGC están vinculadas con eficacia, eficiencia, responsabilidad, transparencia y rendición de cuentas, por cuanto debe haber una buena relación entre las personas que conforman cualquier tipo de organización, sin importar si es pública, privada o hasta familiar, desde los ejecutivos, los gerentes, hasta los empleados. Por ello, de todas las definiciones y nociones analizadas, se observa que todas coinciden en que el BGC está vinculado con la buena relación que existe entre directivos y accionistas en las organizaciones empresariales, de allí la importancia de la noción de *stakeholder* o parte interesada, siendo encaminado el interés tanto de los inversionistas como de los directivos hacia la supervivencia exitosa de la empresa.

Sin embargo, al respecto existen también visiones críticas, que consideran que la implementación del BGC, convertiría a la empresa en un ente meramente burocrático, pues los parámetros y cronogramas, restarían velocidad y prestancia en la toma de las decisiones empresariales, tomando en cuenta que es un proceso a mediano y largo plazo, lo cual es inusual para los accionistas, quienes desean obtener resultados inmediatos y a corto plazo; convirtiéndose en un cambio de cultura organizacional, que nace desde los accionistas, directores y administración de la empresa.

A decir **Mónica Melle Hernández**¹⁹, la causa común para que el BGC produzca inconvenientes en su aplicación reside en los errores que cometen los miembros de las empresas familiares al aplicar los mecanismos internos de organización, que con frecuencia asombrosa suelen colapsar ante la ausencia de una cultura generalizada de sana y armónica

¹⁸FONAFE, “Responsabilidad social y sostenibilidad” *Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado*, 2019, p 1, <https://www.fonafe.gob.pe/centrocorporativo/responsabilidadsocialhacialasempresas>.

¹⁹Mónica Melle Hernández, “*Por un mejor gobierno corporativo*”, (Madrid: Universidad Complutense, 2012), 18.

convivencia. En muchas ocasiones se evidencia el escaso grado de conocimientos y experiencia de los principales miembros de las empresas familiares, inclusive se aprecia. -a simple vista- sus incompatibilidades y conflictos de interés.

Adicionalmente, **Mónica Melle Hernández**²⁰, **manifiesta que lamentablemente en la actualidad los** códigos que hacen referencia al BGC son simplemente indicativos, no coercitivos, por lo tanto, se limitan a sugerir recomendaciones, basándose en el principio de “cumplir o explicar” y no se verifica, ni se supervisa su implementación efectiva.

A pesar de que el BGC, es para **Mónica Melle Hernández**,²¹ la esencia del sistema de libre empresa, el estar ligado a la apreciación volátil e inestable de los miembros de la empresa familiar, siempre constituirá un enorme entre dicho.

Finalmente, para la autora analizada **Mónica Melle Hernández**,²² **la implementación del BGC implica graves problemas** en sectores como el financiero, donde las autoridades supervisoras deben ejercer un papel más activo sobre las entidades, verificando sus posiciones de riesgo.

La aplicación de los principios del BGC a las empresas familiares, supone aceptar ciertas prácticas que a priori no plantean problemas especiales. Es más, en muchos casos, la puesta en marcha de los referidos principios supone avances significativos. Sin embargo, las empresas familiares al encontrar su zona de confort, suelen quedarse en las formalidades mínimas, lo cual no garantiza un avance satisfactorio para la vida armónica de la empresa familiar a futuro. Por tal razón, es necesario que cada empresa familiar de manera particular implemente el BGC, en torno a su propia realidad.

Lamentablemente, como se ha visualizado el BGC, es un molde muy general que tarda en ajustarse a las necesidades de cada empresa. En este punto Ángel Arrese²³, expresa que las generalidades del BGC, ponen en franco entre dicho su cabal y fructífera aplicación.

Podemos decir entonces que al BGC se lo aprovecha tan solo con un Código de Ética y Moral; que raya en la generalidad de la gestión empresarial, aplicada a un molde universal que difícilmente cubre las particularidades de cada empresa en particular. Por lo que se debe tener presente que, el BGC demanda de un cambio de mentalidad que incentive a los miembros de las empresas a reprogramar su *modus vivendi empresarial*, y es precisamente esta falta de compromiso de los involucrados lo que coloca en duda su real operatividad.

²⁰Ibíd., 19.

²¹Ibíd., 20.

²²Ibíd., 21.

²³Ángel Arrese, “Reflexiones sobre el buen gobierno corporativo”, (Navarra: Universidad de Navarra, 2014), 42.

A decir de Mauro Andrade²⁴, contados miembros de la empresa, desean fehacientemente emprender el cambio requerido; razón por la cual, el BGC se encuentra sujeto a la voluntariedad de los accionistas, a sus volátiles criterios. Lo cual lleva a la empresa a un escenario de inseguridad e inestabilidad; entre el vaivén del continuismo y del progreso.

Helena Ramírez²⁵, expresa que si bien, uno de los objetivos de la empresa en la actualidad es ofrecer una imagen responsable y transparente que aumente la confianza de clientes, inversores y organismos públicos, el BGC, en vez de nutrir la ansiada sostenibilidad, dada su estrecha vinculación con los intereses de los miembros de la empresa, hace que la misma no pueda garantizar la credibilidad y la estabilidad económica del mercado. Así, conceptos como veracidad, transparencia y responsabilidad corporativa se cimientan firmemente en las zonas de confort empresarial, lo que lleva correlativamente a no aplicar el BGC.

Por lo dicho, la implementación y políticas del BGC, en realidades como la nuestra, no necesariamente constituyen la panacea remediadora de todos los males, más bien su errada aplicación tergiversan su gestión beneficiosa.

2. La sostenibilidad de las empresas familiares en Ecuador

Al abordar las nociones sobre un BGC, es necesario en primer lugar tomar en cuenta qué lo hace atractivo o determinante en la sostenibilidad de las empresas, por ello la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)²⁶, alude a los principios que debe tener el BGC a fin de alcanzar la eficiencia de las empresas y la armonización de los intereses de todas las partes involucradas; en tal sentido destaca, que un buen funcionamiento del sistema de BGC se basa en un alto grado de transparencia, de rendición de cuentas, de supervisión y por supuesto, el respeto a los derechos que tienen los accionistas. Aunque la OCDE afirma que no existe un modelo único de BGC, también señala que los principios aplican a cualquier tipo de empresa, incluidas las más pequeñas, los modelos pueden tener elementos comunes, si los actores sienten que sus derechos son

²⁴Mauro Andrade, *“Buen Gobierno Corporativo”*, (Quito: **Estudio Jurídico Vivanco & Vivanco, 2010**), 5.

²⁵Helena Ramírez, *“Responsabilidad social corporativa (RSC): empresas comprometidas con el futuro”*, (Madrid: Ático, 2019), 23.

²⁶OCDE, *“Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20”*, *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, París*, 2016, p. 13, <https://ecgi.global/download/file/fid/11988>.

debidamente protegidos, se reducen los costos de capital y se facilita el acceso a mercados de capitales.

Según Anderson²⁷, el otro lado de la historia del éxito de las empresas familiares es el fracaso, arguye que el 75% de las firmas que originalmente se crearon por la primera generación de fundadores, han quedado en el olvido, es decir, en el cementerio empresarial; solo una pequeña fracción cercana a un 15% de las empresas primigenias llegan a la tercera generación, por lo que el fenómeno de la mortalidad se replica en todos los países.

De acuerdo a la información emitida por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros²⁸, en Ecuador, de las empresas constituidas, un alto porcentaje pertenecen al grupo de empresas familiares, debido a que muchos capitales en el país están enlazados por razones de consanguinidad o de afinidad.

Lo importante para estas empresas familiares es alcanzar la sostenibilidad a largo plazo, en este sentido, Vizion 360 del programa de comunidad de empresas y profesionales del Perú AECOM Latam²⁹, manifiesta que resulta de vital importancia señalar que la sostenibilidad va dirigida a la satisfacción de las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las suyas.

A decir de Rodríguez³⁰, una empresa es sostenible cuando crea valor económico, ambiental y social a corto y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, en su entorno general.

En otro orden de ideas, Rodríguez³¹, hablando de las empresas familiares señala que la mayoría de las pequeñas y medianas empresas poseen una marcada estructura familiar, con un patrimonio conformado por los aportes exclusivos de sus integrantes y los créditos personales de los mismos para su sostenibilidad en el tiempo, lo cual se convierte en el obstáculo principal para el crecimiento de esas empresas familiares y para la generación de oportunidades que les permitan atraer nuevas inversiones, debido a los problemas frecuentes entre sus accionistas y socios, es decir, miembros familiares.

²⁷Mauricio Anderson Salazar, “El éxito en las empresas familiares”, *Revista Ekos, Ecuador*, 06 de noviembre 2012, párr. 3, <https://www.ekosnegocios.com/articulo/el-exito-en-las-empresas-familiares>.

²⁸Supercías, “Estudios Sectoriales: MIPYMES y Grandes Empresas”, *Superintendencia de Compañías Valores y Seguros*, julio 2017, p. 1, <https://investigacionyestudios.supercias.gob.ec/index.php/estudios-sectoriales/>.

²⁹Vizion 360, “¿Qué es la sostenibilidad empresarial y por qué es importante?” AECOM Latam, 19 de noviembre 2017. párr. 2, <https://vizion360.xyz/que-es-la-sostenibilidad-empresarial-y-por-que-es-importante/>.

³⁰Caroll Irene Rodríguez Rojas, “Sostenibilidad en las empresas: Empresas sostenibles” Blogs *Madeon*, 20 de mayo 2012, párr. 1, <https://www.eoi.es/blogs/carollirenerodriguez/2012/05/20/sostenibilidad-en-las-empresas/>.

³¹Ibíd., 23.

También manifiesta Rodríguez³², que actualmente las empresas familiares enfrentan grandes desafíos para conservar la sostenibilidad en el tiempo, ante las innumerables presiones competitivas generadas por el proceso de globalización. Dentro del análisis realizado se encontró que existen inconvenientes, uno de aquellos está el relacionado con el direccionamiento empresarial, el relevo generacional, así como la resolución de los conflictos familiares y el buen manejo del patrimonio común, por lo que, se hace necesario prestar especial interés en la estructura y el desempeño de esas empresas familiares para identificar de esa forma sus problemas y desafíos y generar de esa manera herramientas imprescindibles para su fortalecimiento.

En este mismo orden de ideas, Vizion 360 del programa de comunidad de empresas y profesionales del Perú AECOM Latam³³, refiere que una empresa es sustentable cuando tiene la capacidad de asegurar su continuidad y posicionamiento a largo plazo, además de contribuir al progreso de la generación presente y futura.

De lo anterior se puede colegir que la sostenibilidad de las empresas viene de la mano de la prestación de un buen servicio para lograr la captación y sostenimiento del cliente en el tiempo, que logre mantenerse en el tiempo, esto es pasar de generación en generación, alcanzando los objetivos que se han planteado, superando los conflictos y las crisis, lo que se traduciría en la maximización del valor para la empresa y, por ende, el aumento de rentabilidad.

De acuerdo a lo expresado por Santillán³⁴, el futuro de las empresas familiares, será positivo, siempre y cuando se tomen medidas y acciones certeras para su organización, así como se definan las reglas de la sucesión familiar en el momento en que a bien tenga lugar, esas empresas serán sostenibles en el tiempo. Además, Santillán³⁵, mantiene el criterio que, se deben tomar las medidas de organización y definición de reglas de la sucesión familiar en el momento oportuno, ya que de lo contrario significaría la desaparición paulatina de las mismas, que según los datos estadísticos: “la empresa familiar pasa a la segunda generación en un 30%, a la tercera generación en un 15%, y solo un 4% llega a la cuarta generación”.

³²Ibíd., 23.

³³Vizion 360, “¿Qué es la sostenibilidad empresarial y por qué es importante?” AECOM Latam., 19 de noviembre 2017. párr. 2, <https://vizion360.xyz/que-es-la-sostenibilidad-empresarial-y-por-que-es-importante/>.

³⁴Francisco Santillán, “Empresas Familiares ¿Negocio sostenible en el tiempo?”, *Revista Ekos, Ecuador*, 04 de noviembre de 2014, párr. 6, <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=4970>.

³⁵Ibíd., 27.

Tomando en cuenta tal razonamiento, se debe afirmar que la sostenibilidad de las empresas familiares en Ecuador actualmente está en riesgo; son muchas las empresas que, al no saber definir los límites entre las relaciones familiares y las relaciones de negocio han sucumbido a las crisis por no contar con sólidas directrices que las guíen en la toma de decisiones financieras y técnicas acertadas contrarias al ego o capricho de sus accionistas consanguíneos o afines entre sí.

Es importante saber manejar las empresas familiares para que estas perduren en el tiempo; el problema de la sostenibilidad de las mismas, es que la mayoría de las veces se extinguen con la muerte de su fundador, porque pareciera que ya no existe quien las dirija y comienzan los problemas de intereses entre los socios familiares. Es por ello que, en una empresa familiar deben existir lineamientos bien definidos y reglas específicas para regular todos los conflictos de intereses que se puedan presentar entre sus socios y para ello, al momento de crear una empresa familiar, resulta importante prever toda una normativa interna referida al problema de la sucesión, en el momento en que la empresa tenga que pasar de un directivo a otro por motivos sucesorios y que dichas normas sean de obligatorio cumplimiento entre sus socios familiares. No obstante, si bien esas normas sucesorias coadyuvarían a un mejor desempeño de la empresa, su sola implementación no sería suficiente, toda vez que, los nuevos miembros o directivos pudieran tener intereses contrapuestos, lo que conllevaría al surgimiento de conflictos de agencia, que a su vez traen consigo altos costes para la empresa.

Como bien lo ha manifestado Araya³⁶, no importa el número de empleados, la ubicación geográfica, ni el tipo de negocio de las empresas familiares, para que estas presenten un drama interno específico, ni la relación entre sus accionistas, directivos y colaboradores, pues terminan mezclándose con los aspectos sentimentales y afectivos que generan el parentesco, lo cual a largo plazo complica lo que es el proceso sucesorio, al no poder separar lo familiar de lo laboral.

En tal sentido, es necesario contar con una sana organización, administración, gestión y estructura de las empresas familiares, a fin de lograr su sostenibilidad en el tiempo, resumido todo en una correcta organización, misión y visión. Lo anterior se puede obtener implementando el BGC, con prácticas y políticas adecuadas que permitan desarrollar y alcanzar los objetivos para los cuales fue creada cada empresa, otorgando un equilibrio de gobernabilidad entre todas las partes, especialmente entre principal y agente, para de esta

³⁶Arnoldo Araya Leandro, “El proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización”, *TEC Empresarial, España*, 2012, vol. 6, n.º 2, p. 30, <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4004912.pdf>.

manera evitar problemas en la administración y la toma de decisiones que pudieran traducirse en perjuicios para las empresas, tanto de carácter económicos como de reputación. Muestra de ello lo encontramos en organizaciones mundiales por todos conocidas, como grandes empresas familiares que han perdurado en el tiempo, a saber: Ford Motor Company, LG Group, Samsung, Johnson & Johnson, Toyota, Fiat Group, BMW³⁷, por nombrar algunas.

Durante la historia de Ecuador las empresas familiares se han posicionado como las más importantes dentro del país, así se tiene que un alto porcentaje de estas empresas ecuatorianas son familiares, incluyendo pequeñas y medianas empresas, las cuales, generan un alto número de empleos, jugando un papel importante en la economía del país³⁸.

Razón por la cual, la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros³⁹, menciona que a nivel nacional existen empresas familiares que han perdurado en el tiempo, a saber: Banco Pichincha (1906), Almacenes Juan Eljuri (1925), Corporación “El Rosado” (1936), Joyería Guillermo Vásquez (1943), Corporación Favorita (1945), Juan Marcet Cía. Ltda. (1947), Exportadora Bananera Noboa (1947), Grupo Ortiz (1961), Constructora Hidalgo e Hidalgo (1969), Industria Pronaca (1979)⁴⁰, Consorcio Nobis (1997), entre otras tantas.

³⁷Alfonso Peiro Ucha, “Empresas más Grandes del Mundo” *Economipedia* 13 de mayo de 2017, <https://economipedia.com/ranking/empresas-mas-grandes-del-mundo-2017.html>.

³⁸Segundo Camino Mogro, “Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación Metodológica” *X-Pedientes Económicos*, Vol. 2 (3), Mayo – agosto 2018, pp. 46-72 https://ojs.supercias.gob.ec/public/site/images/scaminom/Vol_3_2018_Mayo_Agosto.pdf.

³⁹Segundo Camino Mogro, “Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación Metodológica” *X-Pedientes Económicos*, Vol. 2 (3), Mayo – agosto 2018, pp. 46-72 https://ojs.supercias.gob.ec/public/site/images/scaminom/Vol_3_2018_Mayo_Agosto.pdf.

⁴⁰PRONACA, “Historia Pronaca” *Corporación Multi Inversiones*, 2017, <https://www.pronaca.com/historia-pronaca/>.

Figura 1
Ranking empresarial

| Ranking | Nombre del Grupo Económico | N.º de integrantes domiciliados en paraísos fiscales | N.º de integrantes y empresas offshore relacionadas con el grupo económico publicados en los <i>Panama papers</i> | Total de integrantes del grupo económico | Impuesto a la Renta Causado | Total ingresos |
|---------|---------------------------------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------|----------------|
| 1 | CORPORACION FAVORITA | 1 | 5 | 119 | 66.140.827 | 2.695.673.978 |
| 2 | PICHINCHA | 1 | 0 | 161 | 44.227.482 | 1.901.133.989 |
| 3 | ELJURI | 12 | 41 | 327 | 40.269.272 | 1.868.557.735 |
| 4 | OCF ECUADOR | 11 | 2 | 57 | 24.634.581 | 1.835.323.671 |
| 5 | INDUSTRIA PRONACA | 13 | 1 | 156 | 30.433.710 | 1.803.089.883 |
| 6 | CLARO | 0 | 0 | 22 | 83.411.109 | 1.607.282.562 |
| 7 | GENERAL MOTORS | 0 | 0 | 27 | 24.664.985 | 1.545.167.120 |
| 8 | CORPORACION EL ROSADO | 13 | 1 | 68 | 18.486.193 | 1.497.973.413 |
| 9 | DINADEC (CERVECERIA NACIONAL) | 0 | 0 | 26 | 56.946.806 | 1.303.080.401 |
| 10 | SCHLUMBERGER DEL ECUADOR | 10 | 0 | 29 | 74.363.100 | 996.593.095 |
| 11 | HOLCIM | 0 | 0 | 7 | 34.464.305 | 938.217.493 |
| 12 | ARCA ECUADOR | 6 | 8 | 36 | 21.372.211 | 920.377.158 |
| 13 | NESTLE | 0 | 0 | 7 | 19.290.861 | 713.948.737 |
| 14 | MOVISTAR | 0 | 0 | 18 | 23.560.743 | 699.126.873 |
| 15 | PRIMAX COMERCIAL DEL ECUADOR | 2 | 0 | 26 | 3.005.102 | 694.860.096 |
| 16 | HOLDING GRUPO DIFARE | 0 | 8 | 17 | 4.585.021 | 687.486.674 |
| 17 | FARMACIAS FVBACA | 0 | 0 | 20 | 5.571.539 | 684.464.574 |
| 18 | TIENDAS INDUSTRIALES ASOCIADAS TIA | 4 | 0 | 18 | 10.917.020 | 623.962.317 |
| 19 | GRUPO FUTURO | 3 | 11 | 70 | 10.077.453 | 619.864.349 |
| 20 | INDUSTRIAS LACTEAS TONI | 1 | 0 | 20 | 8.519.852 | 613.998.281 |
| 21 | LA FABRIL | 1 | 0 | 31 | 5.347.774 | 589.185.282 |
| 22 | REYBANPAC | 8 | 0 | 72 | 8.308.619 | 564.088.762 |
| 23 | EXPALSA | 3 | 0 | 33 | 9.684.117 | 553.749.877 |
| 24 | EXPORTADORA BANANERA NOBOA | 17 | 0 | 183 | 6.381.202 | 549.773.581 |
| 25 | CONSTRUCTORA NORBERTO ODEBRECHT DEL ECUADOR | 0 | 0 | 38 | 5.886.577 | 537.640.988 |
| 26 | ITABSA INDUSTRIAS DEL TABACO ALIMENTOS | 0 | 0 | 8 | 9.443.203 | 533.884.215 |
| 27 | HERDOIZA CRESPO CONSTRUCCIONES | 1 | 2 | 35 | 17.255.702 | 522.276.854 |
| 28 | KFC | 13 | 15 | 114 | 7.898.700 | 519.287.832 |
| 29 | COMANDATO | 2 | 2 | 91 | 12.511.124 | 483.002.429 |
| 30 | IMPORTADORA TOMEBAMBA | 1 | 0 | 73 | 6.142.684 | 479.089.101 |
| 31 | GERARDO ORTIZ E HIJOS | 0 | 6 | 35 | 8.725.360 | 476.578.948 |
| 32 | CONSENSOCORP | 2 | 34 | 54 | 10.726.776 | 474.058.328 |
| 33 | CONSTRUCTORA HIDALGO E HIDALGO | 0 | 0 | 45 | 19.951.481 | 471.040.955 |
| 34 | INDUSTRIAS ALES | 2 | 9 | 80 | 8.649.353 | 461.391.442 |
| 35 | PETROLEOS Y SERVICIOS PYS | 0 | 0 | 42 | 732.839 | 456.325.798 |
| 36 | INDUSTRIA ADELCA | 4 | 2 | 59 | 9.528.973 | 450.170.115 |
| 37 | ECUAQUIMICA | 0 | 0 | 31 | 6.222.358 | 446.081.115 |
| 38 | BANCO DE GUAYAQUIL | 1 | 0 | 41 | 12.581.103 | 440.101.263 |
| 39 | LAN | 2 | 0 | 28 | 2.292.288 | 427.068.244 |
| 40 | N.I.R.S.A. | 1 | 0 | 61 | 2.278.774 | 423.866.995 |
| 41 | SOCIEDAD AGRICOLA E | 1 | 3 | 46 | 7.296.909 | 423.801.097 |

Fuente: Servicio de Rentas Internas 2016

Por lo que, el tiempo de duración de una empresa familiar depende principalmente de la forma en que la misma se encuentra organizada y estructurada, también cuenta mucho la gestión de sus socios, ya que la buena planificación estratégica marca la consecución de los intereses de todas las partes, tanto internas como externas, permitiendo que sus decisiones se encuentren alineadas y enfocadas a la eficiencia y la eficacia de la empresa, trayendo consigo la satisfacción de sus mutuos intereses, y por ende, la maximización de su valor y perduración en el tiempo, aspectos que componen el BGC.

Caso contrario, pueden darse conflictos de interés, los que resultan nocivos para el buen funcionamiento de las empresas y su sostenibilidad en el tiempo. En este sentido, las causas de decadencia, extinción, aniquilación, desaparición o cierre de las empresas familiares, pueden ser múltiples o variadas; como se ha expresado con anterioridad, una de las principales razones es la falta de organización y planificación estratégica o la muerte de uno de los socios fundadores, también se puede hacer mención a otros factores de relevante importancia, como son: errores de dirección o gerencia, cambios a destiempo, falta de capacidad estratégica, carencia de planificación, mala administración, ausente capacitación,

inconvenientes entre sus miembros, superposición de roles, resistencia de los *seniors* para renunciar a sus puestos en el momento oportuno, incorporación de directivos no familiares, rivalidades entre sus miembros, incompetencia del sucesor, criticable nivel de profesionalización de la empresa, desacuerdo de intereses familiares y empresariales, autocracia, inclusive resistencia al cambio, entre otras.

Para Barroso⁴¹, la sucesión es uno de los mayores desafíos a los que se enfrentan las empresas familiares, ya que una de las principales causas de cese, quiebra o cierre, están relacionadas con los cambios generados por problemas sucesorios, puesto que, en muy bajo porcentaje, las empresas familiares sobreviven el paso de la primera a la segunda generación y en menor porcentaje continúan activas en la tercera generación, inclusive tienden a desaparecer definitivamente en la cuarta generación.

Igualmente, afirma Barroso⁴², que la sucesión no es predecible ya que ningún empresario prevé su sustitución, porque se siente con conocimientos, capacidad y experiencia suficiente, lo cual imposibilita ver a futuro quiénes pueden ser sus sucesores y predecesores, personas -parientes o no- que probablemente puedan ocupar un lugar de consejo y asesoramiento de manera anticipada, lo cual genera un conflicto de intereses al momento en que se presenta el cambio generacional, por eso, la necesidad de adoptar el BGC.

Otro problema que enfrentan las empresas familiares que tiende a ser la causa de extinción de ellas en el tiempo, es que los nuevos socios no se contagian del espíritu emprendedor de su fundador, es ahí cuando la familia crece, pero la empresa no; así lo afirma Zumba⁴³, al hablar del emprendimiento en la III Cumbre Internacional de Empresas Familiares en el Bankers Club de Guayaquil, señala además que, en un mercado cambiante, existen nuevos hábitos y exigencias de consumo, por lo que los negocios deben apostar por adoptar modelos de innovación empresarial, siendo este tema de vital importancia para las grandes multinacionales, pero que a la vez desafía a las empresas familiares; por lo que, el reto de las empresas familiares debe apuntar en cómo lograr que con una gestión innovadora

⁴¹Ascensión Barroso Martínez, “¿Por qué desaparecen las empresas familiares extremeñas?” *GeoGrafos, Revista Digital, España*, 2014, vol. 5, n.º 60, p. 110, <https://web.ua.es/es/revista-geographos-giecryal/documentos/ascension-barroso.pdf>.

⁴²Ibíd., 34.

⁴³Lisbeth Zumba, “Emprendimiento: La innovación desafía a las empresas familiares” *Expreso.ec*, 12 de mayo de 2017, párr. 1-4, <https://www.expreso.ec/economia/la-innovacion-desafia-a-las-empresas-familiares-XC1316635>.

cada generación sostenga el desarrollo de la empresa, siendo no solo responsabilidad de los jóvenes que trabajan en ella, sino de sus propios fundadores.

Es por ello, que se deben implementar prácticas adecuadas a través del otorgamiento de autonomía en el desempeño de labores, así como en la toma de decisiones, todo lo cual genera confianza, empoderamiento y mayor sentido de pertenencia, haciendo posible que los agentes: fundadores y nuevos miembros fortalezcan su vínculo para con la empresa y se vean estimulados a realizar su labor siempre buscando mantener la rentabilidad de la empresa familiar, con miras a incrementar las ganancias afianzándose en el mercado, perdurando, siendo sostenibles a mediano y largo plazo, pasando por varias generaciones manteniéndose en el tiempo.

Al respecto, se debe resaltar la importancia de los emprendimientos y de las empresas familiares en la economía del país, debido a que estas organizaciones empresariales son predominantes en la economía nacional, por lo que constituyen una cantera activa de empleos y generan aportes significativos al desarrollo económico nacional, de ahí que requieran especial atención, no solo de académicos sino de las instituciones gubernamentales.

Para hablar de la sostenibilidad de las empresas familiares en el ámbito nacional, hay que hacer mención a la Asociación de Empresas Familiares del Ecuador (AEFE)⁴⁴, institución creada para ser la interlocutora y principal aliada en la perdurabilidad generacional de las mismas; cuyo propósito es conservar su legado, tal como se expresa en su página web, siempre en búsqueda de que la empresa familiar ecuatoriana crezca y perdure en el tiempo, debido a su importancia económica como fuente de generación de empleos, la esencia vital de la AEFE es lograr que las empresas familiares no desaparezcan o sean vendidas, como suele ocurrir con amplia frecuencia a nivel local, nacional y mundial.

En un conversatorio celebrado con ocasión al Día Internacional de la Empresa Familiar, organizado por la AEFE en alianza con la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UESS) y en el marco de la Semana Mundial del Inversor (World Investor Week), celebrado en el mes de octubre del año 2017⁴⁵, se afirmó que las empresas familiares constituyen entre el 80 y 90 % de las empresas en todo el mundo. Argumentaron que, en Ecuador, el 75% de las compañías más grandes son familiares y generan el 93% del empleo

⁴⁴AEFE, “conozcamos” *Asociación de Empresas Familiares de Ecuador*, accedido 17 de agosto de 2018, párr. 1-2, <http://aefe.com.ec/conozcanos/somos.html>.

⁴⁵AEFE, “Noticias en diario expreso. La asociación de empresas familiares celebró su día internacional” *Asociación de Empresas Familiares de Ecuador*, 06 de octubre de 2017, párr. 1-3, http://aefe.com.ec/novedades/novedades_oct52017_expreso.html.

formal, encontrando que el problema es que el 30% de estas sociedades alcanzan a la segunda generación y solo el 15% llegan hasta la tercera generación.

La realidad es que, para trascender en el tiempo, el dueño de la empresa familiar debe tener la previsión de mirar muchos años hacia el futuro, con dicha previsión está capacitado para crear directrices en pos de un saludable cambio generacional. En este punto, cabe hacer mención a las opiniones de Vera y Clavijo, colaboradores de la revista *Entrepreneur*⁴⁶, quienes enumeran los 10 mandamientos que deben regir en toda empresa familiar, a saber:

1. La sucesión es un hecho natural.
2. La sucesión es un proceso largo y flexible.
3. Analizar el enfoque legal, familiar y el humano.
4. Establecer el plan por escrito.
5. Pensar en los otros, pero también en uno mismo.
6. Decidir la sucesión con el corazón, pero sobre todo con la cabeza.
7. Ayudar al sucesor a convertirse en el nuevo líder.
8. Asegurar la participación de los directivos de la empresa.
9. La sucesión debe ilusionar a la familia.
10. Si no ves claro, piensa en otras opciones.

La receta es poderosamente simple, sin planificación no hay negocio, sobre todo si se trata de lograr que una empresa crezca, se consolide y permanezca en el mercado de generación en generación, resultando imprescindible una buena gestión de todos los socios familiares.

En definitiva, es importante una planificación estratégica dentro de la organización, para garantizar así la gestión correcta en las empresas familiares y de esta manera aumentar la eficiencia y la eficacia de las mismas, lo cual se traduce en el incremento de la satisfacción de los clientes, generando confianza, que se logra a través de las buenas acciones para mantener sano tanto el ambiente familiar como empresarial, estando altamente comprometidos todos los socios familiares, sin olvidar por supuesto la permanencia de los valores y evitando a toda costa los conflictos.

Para impulsar la eficiencia y la eficacia de estas empresas, es necesario que exista unidad entre los familiares por encima del factor económico; así como también una buena

⁴⁶Héctor Vera y Daniela Clavijo, “Empresas Familiares. 10 Mandamientos de una empresa familiar”, *Entrepreneur*, 26 de marzo de 2018, párr. 4 y Ss., <https://www.entrepreneur.com/article/268912>.

capacidad de adaptación ante los cambios en los procesos; de igual manera hay que tener una visión futurista, para lo cual se necesita elaborar estrategias a largo plazo. Cumpliendo con todos esos valores, se estaría garantizando la sostenibilidad de las empresas familiares en Ecuador.

3. Teoría de la agencia y buen gobierno corporativo

La teoría de la agencia es un concepto importante para el BGC, sin embargo, su conceptualización no está exenta de ambigüedades; así Laiho⁴⁷, sostiene que tal teoría describe el conflicto fundamental entre los administradores y los propietarios egoístas, cuando los primeros tienen el control de la empresa, pero estos últimos tienen la mayoría de los efectos de riqueza. Se infiere que tales ideas se las toma de los pioneros en el tema, Jensen y Meckling⁴⁸, para quienes la agencia tiene dos tipos de conflictos, uno entre accionistas y gerentes y el otro entre tenedores de deudas y accionistas.

Por otra parte, Matute⁴⁹, argumenta que la teoría de la agencia plantea la existencia de una persona denominada principal y otra llamada agente, entre las que se establece una relación contractual por la que el principal delega funciones al agente y éste actúa en nombre del principal.

Estos agentes pueden disminuir la necesidad de supervisión formal y reducir los costos de agencia de la propiedad, lo cual constituye una ventaja; pero también, y en esto coincide con el concepto de Laiho⁵⁰, puede traer consigo problemas de intereses y de puntos de vista particulares que son recurrentes cuando el principal no tiene capacidad para monitorear que las acciones del agente estén destinadas a generar beneficios a los principales.

Para Barrionuevo et. al⁵¹, la teoría de la agencia se concentra en la consideración de que la distribución de la información no es simétrica entre los agentes que toman la decisión, lo que genera discusiones en cuanto a la asignación de recursos; además, esta situación lamentablemente representa la regla, por lo que la teoría invita a la homogeneización de la

⁴⁷Tuomas Laiho, *Agency Theory and Ownership Structure - Estimating the Effect of Ownership Structure on Firm Performance* (Helsinki: Aalto University, 2011), 6.

⁴⁸ Michael Jensen & William Meckling, "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Estructure" *Journal of Financial Economics*, 1976, 305.

⁴⁹Genaro Matute, "Gobernabilidad de las empresas familiares peruanas y principios de buen gobierno corporativo" (Lima: Esan Ediciones, 2010), p. 30.

⁵⁰ Tuomas Laiho, *Agency Theory and Ownership Structure - Estimating the Effect of Ownership Structure on Firm Performance* (Helsinki: Aalto University, 2011), 6.

⁵¹Gisela A. Barrionuevo, Juan L. Munt y Noelia V. Arri., "La teoría de la agencia: un abordaje para estudiar las problemáticas de las empresas familiares de segunda generación" (*Buenos Aires: Revista Cifra*, 2016), 309-330.

información, por lo tanto, se procura que ésta sea más racional y mejor distribuida, para evitar discusiones entre los agentes evitando futuros problemas o conflictos de intereses.

En este orden de ideas, Barrionuevo et. al⁵², considera que el principal puede entenderse como la persona que requiere la ejecución de un servicio o la realización de una acción, que se concentra en la actividad específica realizada por la persona que funge como agente, gestión que se traduce en la producción de un resultado que se valora positivamente de acuerdo con el objetivo empresarial. En este sentido, el agente es la persona capaz de manifestar la conducta que el principal solicita, es decir, es aquel que tiene información, capacidad y aptitud que no tiene el principal; razón por la cual, el principal requiere del servicio otorgado por el agente.

Barrionuevo et. al⁵³, plantea que un aspecto cardinal de la teoría de la agencia es la conceptualización contractual dado que en el acuerdo se debe establecer el periodo por el que se demanda el servicio a prestar por el agente, tiempo que por lo general es indefinido, también se debe puntualizar que el conocimiento solicitado es tan específico que es difícil reemplazarlo. Si se dan tales condiciones el agente podría adoptar una conducta oportunista, con la que se aproveche de la posición de desventaja que tiene el principal en la relación. Tal actitud oportunista, de beneficio o actuar al margen de la moral, es lo que podría derivarse en los denominados costos de agencia.

De acuerdo con Panda y Leepsa⁵⁴, la teoría de agencia se remonta a un antiguo problema que persiste desde la evolución de las sociedades por acciones (*joint-stock companies*), ayudando esta teoría a implementar varios mecanismos gubernamentales para controlar las acciones de los agentes en las compañías, dichas autoras señalan un hecho fundamental para entender la emergencia de esta teoría y es que la modernidad corporativa en los Estados Unidos había expandido el dominio de propiedades, lo que condujo a una separación entre ser propietario y tener el manejo de la propiedad. En las sociedades por acciones, que bien podría ser una empresa de tipo familiar como se verá con Friedman y Friedman, más adelante, la propiedad la tienen los individuos o grupos en forma de valores, y estos principales (*shareholders*) delegan su autoridad en los gerentes (también conocidos como *managers* o agentes) para que lleven el negocio en su representación, pero el problema

⁵²Ibíd., 44.

⁵³Ibíd., 44.

⁵⁴Brahmadev Panda y Nm Leepsa, “*Agency theory: Review of Theory and Evidence on Problems and Perspectives*” (New Delhi: Sage Publications, 2017), 75.

principal es saber o cómo saber si los *managers* están actuando para representar a los principales o si lo están haciendo para beneficio propio o de ellos mismos.

Las autoras Panda y Leepsa⁵⁵, apoyándose en Perrow, también se refieren a las críticas de la teoría de la agencia, la cual versa en que se ha concentrado solamente en el lado del agente, en el problema entre el principal y el agente, sin tomar en cuenta que el problema también puede provenir del lado del principal; no preocupándose acerca del trato de los principales a los agentes en cuanto al engaño y la explotación que padecen. De hecho, los agentes, sin tener mayores conocimientos previos al respecto, se ven involucrados en un trabajo con un peligroso ambiente laboral, sin ningún margen para la usurpación, donde los principales actúan de manera oportunista, considerándose entonces que debe rescatarse la nobleza y la humanidad en el espacio laboral y hacer más ético el trabajo para que pueda a su vez mejorar la empresa. Esta teoría ha tomado fuerza en la literatura concerniente a las empresas y se ha dado a conocer como teoría de la mayordomía,⁵⁶ según la cual los gerentes, por sí solos, actuarán como administradores responsables de los activos que controlan. Esta teoría es una visión alternativa de la teoría de agencia, en la cual se supone que los gerentes actúan en su propio interés a expensas de los accionistas.

Los tratadistas Cruz y Vargas⁵⁷, señalan que, en definitiva, la teoría de la agencia trata de resolver la problemática que surge por las divergencias que puedan existir entre el principal y el agente, es decir, cuando los objetivos de ambos no coinciden. A su vez, Berle y Means⁵⁸, son autores que han hecho aportaciones importantes a esa teoría y ellos sostienen que la separación entre propiedad y control existe en diferentes niveles; mientras autores como Pratt y Zeckhauser, citados por Cruz y Vargas⁵⁹, opinan que dicha separación son una serie de problemas económicos.

De lo expresado, cabe destacar que en el momento en que el principal delega en el agente, lo hace con la verdadera intención de que éste actúe en beneficio de la organización, por ello el conflicto se presenta cuando ambas partes tienen objetivos diferentes, es decir, el principal tiene un objetivo y el agente otro disímil, pues la divergencia de intereses crea

⁵⁵Ibíd., 75.

⁵⁶Jay B. Barney y William S. Hesterly, "Strategic Management and Competitive Advantages. Pearson Prentice Hall", (2008), p. 273.

⁵⁷Teodoro Cruz y María José Vargas, "Gobierno corporativo y teoría de la agencia. Caso megacable", México, Diciembre 2017, <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/sapienza/article/download/9364/9315>.

⁵⁸Adolf Berle y Gardiner Means, "The Modern Corporation and Private Property" *Internet Archive Python library*, 1993, <https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.216028/page/n5>.

⁵⁹Jhon Prat y Richard Zeckhauser, "Principals and Agents: An Overview. In Principals and Agents: The Structure of Business" 1995, p. 225, citado en Teodoro Cruz y María José Vargas, "Gobierno corporativo y teoría de la agencia. Caso megacable", México, Diciembre 2017, <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/sapienza/article/download/9364/9315>.

conflictos, que al fin de cuentas perjudica a la empresa. Es por ello que de existir un BGC no deberían existir esas diferencias, porque todo estaría reglamentado en aras del buen funcionamiento de la organización y con los resultados económicos satisfactorios esperados.

4. Relación de buen gobierno corporativo con los stakeholders

De acuerdo con Díaz y Castaño⁶⁰, los *stakeholders* o grupos de interés constituyen aquellas personas, bien sean: accionistas, participantes, proveedores, inversionistas, trabajadores y sus familias, clientes, comunidad, ambiente entre otros, que tienen un vínculo fundamental con las actividades y las decisiones de una empresa.

González⁶¹, acoge el concepto de Freeman, por lo que expresa que los *stakeholders* constituyen cualquier individuo o grupo de personas que afecta o es afectado por la consecución de los objetivos de la empresa, debido a que no están respaldados por una base normativa, por lo que, bajo ninguna óptica, se justifica tener en cuenta a los *stakeholders* para la toma de decisiones, sin embargo, -acota- existe deberes respecto a ellos no en el sentido legal, sino en el sentido ético del BGC.

En otro orden de ideas Argandoña⁶², introduciéndonos en la teoría del bien común, sugiere que los accionistas, directivos y trabajadores deben buscar el bienestar de todas las personas agremiadas, creando las condiciones óptimas para que éste se genere, de tal suerte que los involucrados reciban de la organización lo que esperan de ella, siempre que se encuentre en el marco de sus derechos por su contribución, pero que no se reduce a un sueldo o a dividendos. Vale aclarar que la dimensión del bien común, dada por Argandoña⁶³, no se limita solo a lo interno de la empresa, sino que se proyecta hacia afuera, ampliando la lista de *stakeholders*, incluye a clientes, sindicatos, bancos, autoridades, comunidad local, entre otros. En tal sentido, la teoría del sentido común constituye una base para desarrollar la propia teoría de los *stakeholders* y definir así sus deberes y derechos, como las responsabilidades sociales propias de la empresa.

⁶⁰Nelson Díaz y Carlos Castaño, “*Stakeholders: Base de la sostenibilidad empresarial*”. Revista Daena, México 2015, vol. 10, No. 3, 94-108.

⁶¹Elsa González, “*La teoría de los stakeholders, un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa*” (Valparaíso: Revista Veritas, vol. II, n. 17, septiembre de 2007), 205-224.

⁶²Antonio Argandoña, “*La teoría de los stakeholders y el bien común*” (Barcelona: Universidad de Navarra- IESE, 1998), 3-10.

⁶³Ibíd., 3-10.

Es a partir de la década de los 80, en la que se desarrolló incisivamente la Teoría de los *stakeholders*⁶⁴, en base a las teorías de la organización y la ética de la empresa, con el propósito de superar la vigente teoría neoclásica que relaciona el objetivo de la empresa con la maximización de beneficios, por lo que lógicamente serían los propietarios los únicos implicados en dicho objetivo. Esta teoría tiene tres niveles: uno estratégico, el cual sugiere tomar en cuenta los intereses de los involucrados (que no son propietarios) como una forma para conseguir los objetivos económicos de la empresa, al margen del contenido moral; otro nivel llamado multi-fiduciario, que se refiere a lo moral y le otorga a los directivos de la empresa una responsabilidad fiduciaria frente a los *stakeholders* en igualdad de condiciones, independientemente de que sean propietarios o no; y, un tercer nivel, llamado nueva síntesis, el cual, diferencia las obligaciones fiduciarias frente a los propietarios de la empresa y las no fiduciarias entre los demás implicados.

Por su parte, González⁶⁵, reforzando lo planteado por Arangadoña, señala algunas razones por las cuales emergió la teoría de los *stakeholders*, y en tal sentido argumenta: que es momento de pensar en un nuevo paradigma para la comprensión del tema empresarial; pues a la empresa, en la actualidad, no se la ve solamente desde el interés del propietario o accionista ni desde el binario propietario-trabajador, hoy atiende a la pluralidad de agentes que afectan y se ven afectados por la organización empresarial; lo cual permite comprender que entre los *stakeholders* se establecen relaciones no solo desde el ámbito jurídico o social sino también desde lo moral, relaciones que buscan satisfacer las expectativas legítimas en el marco de la empresa y que no se limitan a reivindicaciones o reconocimientos económicos sino de otro tipo. Con dicha teoría es posible prever la existencia de una responsabilidad social, con un sentido ético, de la organización empresarial.

La responsabilidad social empresarial y la sostenibilidad de una empresa pasa entonces por implementar un diálogo con los *stakeholders*, donde se pueda conocer cuáles son sus intereses y valores en común, en grupo e individuales para entonces diseñar y generar estrategias que puedan satisfacer y representar los valores universales, pero también dar respuesta adecuada a los valores grupales y en la medida de lo posible satisfacer los intereses y valores individuales.

⁶⁴Ibíd., 3-10.

⁶⁵Elsa González, “La teoría de los *stakeholders*, un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa” (Valparaíso: *Revista Veritas*, vol. II, n. 17, septiembre de 2007), 208.

De acuerdo a la relación existente entre los *stakeholders* y las empresas familiares, Venter, Merwe y Farrington⁶⁶, llegan a la conclusión de que la naturaleza especial de las empresas familiares deriva de la influencia de la familia en los negocios, ya que, la complicada dinámica que existe entre los miembros de la familia, no solo influye en el rendimiento de la empresa familiar, sino también en su crecimiento, cambio, transición y adaptación a lo largo del tiempo.

Pero no solo la influencia familiar condiciona el éxito de la empresa, sino también los trabajadores o actores que no son familiares, los cuales, a diferencia de los familiares, son seleccionados bajo ciertos parámetros y criterios, por lo tanto, es importante trabajar en conjunto, si se aspira a que la familia y el negocio familiar continúe y crezca. Así según Argandoña⁶⁷, expresa que, para que la empresa familiar sea sostenible no basta que la directiva se enfoque en las necesidades de los *shareholders*, sino que debe tomar en cuenta los intereses de todos los involucrados, es decir, de los *stakeholders*.

La supervivencia de una empresa y el éxito que tenga a largo plazo, están determinados por la capacidad de la misma para establecer y conservar las relaciones a lo interno de toda su red de actores interesados o *stakeholders*. Las relaciones con los *stakeholders* deben ser armoniosas para que sean distintivas y particulares con respecto a cada uno de ellos, lo cual le dificulta la imitación a la competencia, al menos en el corto plazo, y evita que aumenten de forma efectiva su competitividad.

La gestión eficaz de los *stakeholders*, que son clave para la empresa, se convierte también en una herramienta esencial para atraer, retener y motivar a los empleados, aumentando de esta manera la productividad, mejorando la rentabilidad y reduciendo los costos causados por los otros *stakeholders*, como los costos de rotación de empleados.

De lo expuesto, se puede colegir que los términos BGC, *stakeholders* y sostenibilidad empresarial están estrechamente vinculados, por cuanto los *stakeholders* que son aquellas personas que tienen un nexo con las actividades de la empresa, e inclusive con las decisiones de la empresa, son de importancia en las organizaciones tanto para la ética como para el buen funcionamiento de la empresa, porque ya no solo los propietarios son los únicos responsables

⁶⁶Elmarie Venter, S. Van Der Merwe & Shelley Farrington, "The impact of selected stakeholders on family business continuity and family harmony" (Southern African: Business Review, 2012), vol. 16, n. 2, 69-96.

⁶⁷Antonio Argandoña, "La teoría de los stakeholders y el bien común" (Barcelona: Universidad de Navarra- IESE, 1998),10.

en la organización, también los son los *stakeholders*, de eso también trata el BGC, pues al final de cuentas es la base para la sostenibilidad de toda empresa, incluida la familiar.

5. Buen gobierno corporativo en la empresa familiar y sus problemas de sostenibilidad

Las empresas familiares son consideradas de gran importancia en la economía de cualquier país, especialmente en Ecuador, debido a que el emprendimiento está en pleno auge, con frecuencia se observa la constitución de empresas entre familiares y amistades cercanas, de acuerdo al capital invertido y a las necesidades requeridas en el mercado nacional estas pueden ser: pequeñas, medianas y grandes.

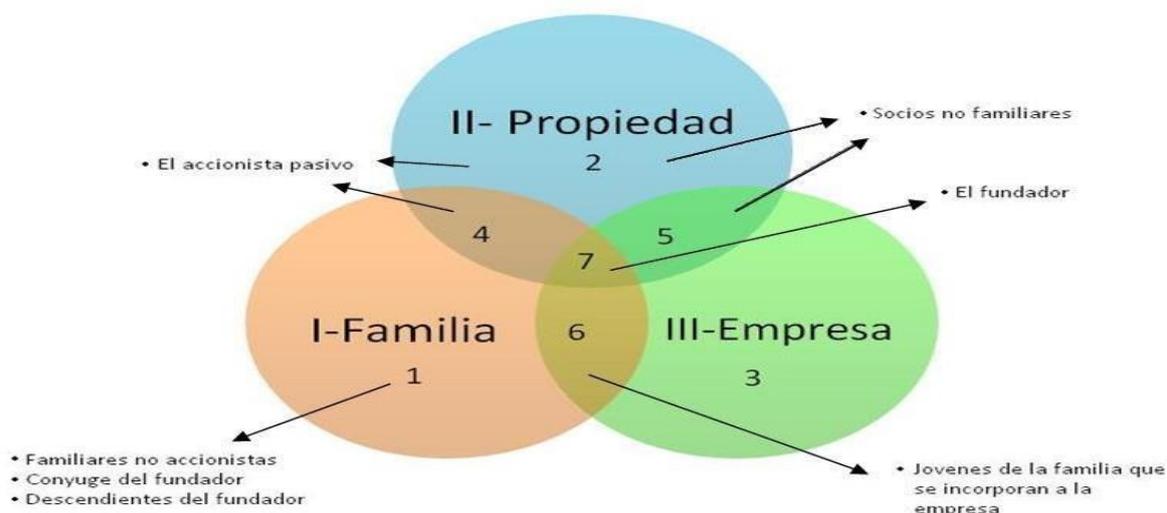
A decir de Kontinen⁶⁸, la familia tiene un impacto fuerte en el sentido de la propiedad y el manejo de la empresa, de hecho, esta es una característica única y especialísima de la empresa familiar, al punto que la diferencia de otras formas de negocios. Sin embargo, no se puede desconocer que la empresa familiar es heterogénea porque engloba una gran cantidad de negocios que varían tanto en la materia como en el tamaño. Cabe destacar que existen algunas características que las separan del resto de otros negocios; razón por la cual, para dicho autor, el negocio familiar significa un singular paquete de recursos que tiene una empresa en particular debido a la interacción de sistemas entre la familia, sus miembros individuales y la empresa.

Barrionuevo, Munt y Arri⁶⁹, ilustran bien el concepto, apoyándose en el diagrama de Venn, en el que los tres círculos representan un elemento en particular: en el primer círculo encontramos a la familia, integrada por familiares no accionistas, tales como: el cónyuge del fundador y descendientes de él; en el segundo círculo se ubican: el fundador, el accionista pasivo y los socios no familiares; y, finalmente en el tercer círculo se encasillan los jóvenes de la familia quienes a futuro se incorporaran a la empresa familiar.

⁶⁸Tanja Kontinen, “*Internationalization pathways of family SMEs*”, (Jyväskylä: University School of Business and Economics, 2011), 14.

⁶⁹Gisela A. Barrionuevo, Juan L. Munt y Noelia V. Arri., “*La teoría de la agencia: un abordaje para estudiar las problemáticas de las empresas familiares de segunda generación*” (Buenos Aires: Revista Cifra, 2016), 309-330.

Figura 2
Negocio Familiar



Fuente: Las empresas familiares: diagnóstico y soluciones de conflictos típicos de Automóviles Japoneses SRL.

Ingalsuo⁷⁰, señala que la esencia del negocio familiar se puede recoger en corolario en la siguiente frase popular ente los empresarios: “la empresa familiar es más que solo un negocio”; debido a los fuertes lazos que de él devienen. Señala como característica de la empresa familiar los sentimientos, el mantener la estabilidad emocional. De ahí que dentro de la empresa familiar afloran sentimientos y emociones que superan a lo material.

Tales características singulares de la empresa familiar se aglutinan bajo el término *familiness*; este concepto, que es difícil de traducir al español sin que pierda su natural significado, fue acuñado por Habbershon y Williams⁷¹, quienes lo visualizan como las relaciones casuales entre una familia propietaria y sus capacidades y recursos empresariales. El concepto hace referencia a que la familia aporta sus propios recursos a la empresa, lo que le da un sello de única y distinta con respecto a las otras empresas; está además relacionada con los activos intangibles de la empresa (tales como: valores compartidos, lealtad, ética, liderazgo, compromiso con la sociedad y los empleados, reputación marca, los cuales dependen entre sí, se multiplican y se fortalecen); impregna con su esencia toda la organización, desde la misión hasta el producto o el servicio que ofrece la empresa. Como

⁷⁰Mari Ingalsuo, “Challenges and oportunities of family bussiness”, (Turku: University of Applied Science, 2014), 7.

⁷¹Timothy Habbershon y Mary Williams, “A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms”, (London: Family Business Review, 1999), vol. 12, n.1, 1-25.

lo señala Tápies⁷², a pesar de los aparentes beneficios, el autor advierte que el *familiness* no necesariamente implica una ventaja, pudiendo tener un carácter positivo o negativo que repercutirá en la sostenibilidad de la empresa.

Por lo que resulta oportuno continuar con los planteamientos de Tápies⁷³, ya que hace recomendaciones pertinentes para el buen funcionamiento de la esfera familiar y la esfera empresarial. Sugiere el autor que es necesario separar ambas esferas para evitar tensiones y malentendidos, por lo que la idea en este sentido sería, tratar en lo posible, no hablar del trabajo cuando se está en casa o compartiendo fuera de lo laboral. Por otro lado, es esencial que lo laboral no le robe espacio a lo familiar, ni viceversa, porque cuando hay discordia entre ambos espacios, es el frente doméstico el que lleva las de perder. La continuidad de la empresa, por lo tanto, está ligada a la unidad familiar, donde se manifiesta al 100% la complicidad, el apoyo y el compromiso de los familiares, sin eso no se podría lidiar con las dificultades y el sacrificio que en algún momento se manifiesta en la empresa.

Es de subrayarse que la mayoría de empresas familiares no puedan rebasar la barrera del tiempo, tristemente muchas de ellas solo perduran hasta la segunda generación. Así expresa Paisner⁷⁴: “la primera generación construye el negocio, la segunda generación vive del negocio y la tercera generación mata el negocio”. Esta tónica embarga a las empresas familiares en el Ecuador, que son construidas por un emprendedor con visión futurista, pero que, al morir las siguientes generaciones herederas y/o legatarias no pueden cumplir con el objetivo de perdurar en el tiempo.

Según el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) -Capítulo para Ecuador⁷⁵-, los factores: sociales, políticos y económicos que influyen en la creación de negocios, son una limitante que se origina por el desconocimiento de los aspectos técnicos y legales en la gestión de nuevos emprendimientos; así en el año 2017, la actividad emprendedora temprana (TEA) del Ecuador fue la más alta entre los países de América Latina y el Caribe, porque en el Ecuador había un alto grado de aceptación social del emprendimiento, sin embargo, más adelante, la Encuesta de Población Adulta (APS por sus siglas en inglés) al consultar la intención de emprender, revela los siguientes resultados: el 52% de los ecuatorianos manifiestan intención de emprender, siendo el segundo porcentaje más alto en la región después de Colombia, y por encima del promedio para las economías de eficiencia. Sin

⁷²Josep Tápies, “*Familiness: el valor intangible que aporta la familia a la empresa*” *IESE Business School Universidad de Navarra*, 17 de marzo de 2014, Párr. 3, <https://blog.iese.edu/empresafamiliar/2014/familiness/>.

⁷³ *Ibíd.*, 64.

⁷⁴Marshall Paisner, “*Sustaining the family business*”, (Massachusetts: Perseus Books, 1999).

⁷⁵Virginia Lasio, “Global Entrepreneurship Monitor 2017” *ESPAE escuela de negocios (GEM) de Ecuador*, 2018, <http://espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/documentos/GemEcuador2017.pdf>, p. 13-22.

embargo, esta intención se ve afectada por el temor al fracaso que se convierte, en algunos casos, en una barrera para emprender.

En Ecuador el 31.7% de la población considera que el miedo al fracaso le impediría emprender, alrededor de la media regional pero inferior a la media para economías de eficiencia. Con ello se evidencia a plenitud lo manifestado por la citada autora. Resulta evidente que la estabilidad económica y el sostenimiento temporal a largo plazo colocan en franca duda la versatilidad de las empresas familiares, fruto esencial de un emprendimiento.

En consonancia con lo anterior de acuerdo con el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) -Capítulo Ecuador-⁷⁶, sobre el cierre de los negocios, cabe resaltar que, los problemas de financiamiento y la falta de rentabilidad fueron las principales razones de discontinuación por cierre o por abandono en el 2017. Para los negocios en la TEA este porcentaje fue de 27% y para los establecidos 25% en ambos casos. El segundo motivo de discontinuación para los negocios en la TEA fue que migraron a otra oportunidad de negocio (14%) y para los establecidos por “razones personales” y “otras razones” (13% cada una). En la Figura 24, de dicho informe, se resumen los motivos de cierre tanto para la TEA como para los negocios establecidos.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede apreciar que en Ecuador existen varias razones para los cierres de los negocios, encontrando que una de las principales es la falta de rentabilidad de las empresas, lo que va de la mano con la sostenibilidad del negocio familiar. Sobre este tema, Paisner⁷⁷, hace valiosas apreciaciones, a saber: 1) entender los elementos que crean una cultura familiar; 2) aprender cómo construir tradiciones familiares en cuanto a la creación, la ética y la calidad; 3) llevar a los niños a la empresa de una forma positiva; 4) manejar los conflictos entre los miembros familiares; 5) conservar la propiedad en manos de las personas involucradas directamente en la empresa; 6) reconocer la diferencia entre valor de mercado y valor heredado; 7) crear oportunidades para los empleados que no pertenecen a la familia; 8) usar directores de afuera de la familia; 9) asumir constantemente la renovación del negocio en aras de construir una cartera de clientes sólida y un negocio que sea sostenible en el tiempo.

⁷⁶Virginia Lasio, “Global Entrepreneurship Monitor 2017” *ESPAE escuela de negocios (GEM) de Ecuador, 2018*, <http://espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/documentos/GemEcuador2017.pdf>, p. 67.

⁷⁷Marshall Paisner, “*Sustaining the family business*” (Massachusetts: Perseus Books, 1999), 45.

Señala Paisner⁷⁸, que los padres se equivocan al comunicar su deseo de que sus hijos se incorporen en el negocio familiar, de ahí que los niños, con gran frecuencia sienten que no son deseados en el negocio y terminan alejándose del mismo para iniciar otra ocupación.

Tápies⁷⁹, a diferencia de Paisner, considera que sí es necesario hablar del negocio en el espacio familiar, porque de otra manera los niños y la familia en general, creerán que la empresa es una cuestión solamente de papá y no se identificarán con ella. Tampoco los padres deben presionar a los hijos, diciéndoles que les romperán el corazón si no participan en el negocio, y de ninguna manera presentarles el negocio como algo que les ocupa todo el tiempo a los padres y los mantiene desvelados, sino que deben ser convencidos de que el negocio familiar tiene el potencial para ser un oficio exitoso; sin embargo, muchos padres deciden vender sus negocios para asegurar la existencia financiera de sus hijos, ignorando los beneficios intangibles que se obtienen instalando en ellos los valores del trabajo duro y la responsabilidad social. Aspectos que influyen directamente en la no sustentabilidad en el tiempo.

De ahí que, Paisner⁸⁰, plantea la necesidad de emplear directores externos a la familia con el fin de evitar situaciones conflictivas y retomar el camino correcto de la empresa hacia su sostenibilidad en el tiempo. Los escenarios altamente conflictivos se presentan de manera recurrente en la segunda generación, cuando los hermanos heredan el negocio de sus padres y quieren cada uno imponer su visión de la empresa; de allí que la fuerte dinámica empresarial actual y la necesidad de reinventar los negocios para ajustarse a fenómenos globales como la innovación técnica, telemática y comunicacional, han forzado a las empresas familiares a utilizar miembros externos, encargados de lidiar procesos de transformación, lo cual ayuda a drenar los sentimientos y los juicios emocionales, además de facilitar el cambio sistemático que llevará a la sostenibilidad a largo plazo.

Friedman y Friedman⁸¹, por su parte, plantea las variaciones que puede presentar la empresa familiar cuando los únicos propietarios son los padres, porque dada su capital y actividad económica se encontrarían insertas dentro de las empresas pequeñas y medianas.

En este sentido existe: 1) la empresa familiar de propiedad única (*sole property*) con un único propietario -un solo individuo-; 2) la empresa familiar constituida en sociedad general que consiste en la asociación voluntaria de dos o más individuos que acuerdan

⁷⁸Marshall Paisner, “*Sustaining the family business*” (Massachusetts: Perseus Books, 1999), 45.

⁷⁹Josep Tápies, “Familiness: el valor intangible que aporta la familia a la empresa” *IESE Business School Universidad de Navarra*, 17 de marzo de 2014, Párr. 3, <https://blog.iese.edu/empresafamiliar/2014/familiness/>.

⁸⁰Ibíd., 70.

⁸¹ Milton Friedman y Friedman, “*The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits*”, (Washington: Western Washington University, 2006), 7-10.

trabajar juntos para un propósito empresarial común, esta forma de empresa se rige por un contrato privado que ayuda a los socios a resolver las disputas con menos hostilidad y mayor efectividad; 3) la sociedad limitada (*limited partnership*), más formal, porque demanda el cumplimiento de varios requerimientos para conformarse como tal. Esta forma tiene sentido si algunos miembros de la familia solo buscan invertir en la empresa y tienen familiares administrando activamente las operaciones; sin embargo, no es la adecuada si los miembros de la familia están activos en la empresa y desean participar en la toma de decisiones. Es decir, que quienes invierten no deben estar activos ni tienen que ser responsables más allá de lo que han invertido y, 4) La última forma de empresa familiar es la corporación, es propiedad de sus *shareholders*, manejada por directores y tiene una funcionalidad diaria que la llevan los gerentes y los empleados. En caso de un negocio familiar los *shareholders* por lo general se eligen a sí mismos como los directores; en ese caso, una misma identidad es compartida entre los *shareholders* y los directores.

Como se puede observar, a lo largo de este capítulo se ha hecho énfasis en el concepto del BGC, que constituye las buenas prácticas que adoptan las empresas para asegurar que sus recursos sean utilizados de manera óptima, para que exista transparencia contable y financiera, para que se reduzcan los problemas de agencia a fin de lograr una buena relación entre todas las partes (directivos, accionistas, *stakeholders*); la teoría de la agencia que se basa esencialmente en la delegación de funciones y/o responsabilidades que el principal hace al agente, a fin de que el segundo lleve a cabo sus actividades con independencia, pero en beneficio del principal, lo que puede traer consigo el surgimiento de conflictos de intereses y consiguientemente, costos para la empresa; esto dentro del entorno de la empresa familiar comprendida como una corporación, más que como cualquier otra forma de empresa.

Esta concepción de la empresa familiar obedece también a la correspondiente explicación de la teoría de la agencia o de los *stakeholders* lo cual no se aprecia, bien sea porque su rol es inexistente o poco significativo, en empresas pequeñas y medianas. La corporación, en contraste, implica necesariamente la existencia de varios actores interesados en el funcionamiento y sostenibilidad de la empresa, lo que garantiza que pueda ilustrarse el rol de cada uno de los involucrados.

En tal virtud, se puede concluir que la implementación de lineamientos, prácticas y estrategias de gobierno, devienen en pilar fundamental para la perdurabilidad de las empresas en el tiempo, es por ello que se hace inminente y necesario que las empresas

implementen prácticas de BGC, que permitan atenuar los posibles conflictos de interés que se puedan presentar entre las partes interesadas, para de esta manera trabajar en pos de un fin común que es la maximización de su valor y por consiguiente, ser sostenibles en el tiempo.

6. La realidad legal del buen gobierno corporativo en Ecuador, en especial en la empresa familiar

Debido al vertiginoso crecimiento de las empresas, tanto comerciales, industriales o familiares, aumentan los actores que intervienen en las mismas, lo que imposibilita que todos puedan actuar directamente en su gestión, haciéndose necesaria la delegación de responsabilidades, creándose el contrato de agencia, que se basa principalmente en la delegación de funciones o responsabilidades del principal al agente, para que realicen sus actividades con absoluta independencia, a fin de la consecución efectiva de un resultado en beneficio del principal.

Sin embargo, los intereses del principal y del agente no siempre se encuentran alineados, lo que conlleva al surgimiento de conflictos de agencia, lo que trae altos costes para la empresa. Tales costes vienen dados principalmente por la existencia de asimetría de información y el conflicto de intereses entre las partes, toda vez que, los directivos y accionistas no cuentan con la misma información que los administradores, pudiendo desarrollarse conductas oportunistas en aras del interés individual de cada integrante, agudizándose los conflictos con los agentes. En tal sentido, resulta imprescindible llevar a cabo acciones y/o tomar medidas que aseguren una correcta actuación en beneficio de la empresa y la sociedad en general.

Es por ello que las prácticas de BGC juega un papel determinante en la solución de los problemas de agencia, coadyuvando a la alineación de los intereses de los diferentes actores de la empresa y a la toma de decisiones eficientes. Las empresas que implementan BGC cuentan con un mejor orden y control interno dentro de la organización, garantizando la protección de los derechos de los accionistas, socios, miembros, empleados y de cualquier parte interesada.

Adicional a los principios, reglas y procedimientos establecidos en el BGC, existen normas legales e instituciones en Ecuador, que regulan a las compañías. Es importante referenciar a la Ley de Compañías⁸², como la principal fuente legal en materia de compañías; dado que regula la constitución y el funcionamiento de las empresas a nivel nacional. En

⁸²Ecuador. *Ley de Compañías*, Registro oficial 312, Suplemento, 20 de mayo de 2014, art. 1.

este cuerpo normativo, se establece: domicilio, aportes, administrador, acciones, capital, socios, entre otras particularidades; así también se delimita los tipos de empresas que pueden constituirse en el país, entre ellas las compañías anónimas, las cuales son consideradas como una de las principales fuentes de ingresos de país, sobre todo siendo las grandes compañías familiares de Ecuador.

En cuanto a los órganos de control la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros⁸³, ocupa el primer lugar, porque es el ente técnico de control y vigilancia de las misma, a nivel nacional, cuenta con autonomía administrativa y económica, su principal misión es vigilar y controlar la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las empresas al amparo de la Ley de Compañías; regulación que se produce por disposición expresa del Código Orgánico Monetario y Financiero⁸⁴; que en su artículo 78 dispone que la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, en materia societaria, ejercerá la vigilancia, auditoría, intervención, control y supervisión del mercado de valores, del régimen de seguros y de las personas jurídicas de derecho privado no financieras, para lo cual se regirá principalmente por las disposiciones de la Ley de Compañías, Ley de Mercado de Valores y Ley General de Seguros.

Las prácticas de BGC se han venido difundiendo en el Ecuador a través de la Bolsa de Valores de Quito, desde el año 2004⁸⁵, de hecho, esta entidad ha realizado programas de sensibilización y capacitación para consultores y profesionales del sector académico, lo cual permitió la creación de mallas curriculares para la cátedra del BGC. Con el apoyo de Bolsa de Valores de Quito, en septiembre de 2012 se creó el Instituto Ecuatoriano de Gobernanza Corporativa (IEGC)⁸⁶, el mismo que tiene como misión: “ser el referente nacional en la promoción y difusión de prácticas de BGC”.

El IEGC se encuentra integrado por: un presidente, un vicepresidente, una Junta Directiva, una secretaria del Consejo, un Comité Ejecutivo y una Directora Ejecutiva. Su objetivo primordial es el fortalecimiento de las prácticas de BGC en el país, generando y actualizando guías y principios de BGC, apoyando al emprendimiento, desarrollando

⁸³Supercías. “Institución”. *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, Ecuador*, accedido 07 de octubre de 2018, párr. 1, <https://www.supercias.gob.ec/portalscvsl/>.

⁸⁴Ecuador. *Código Orgánico Monetario y Financiero*, Registro oficial 332, Segundo Suplemento, 12 de septiembre de 2014, art. 78.

⁸⁵BVQ “Normativa” *Bolsa de Valores de Quito, Sociedad Anónima*, accedido 07 de octubre de 2018, párr. 1, <https://www.bolsadequito.com/index.php>.

⁸⁶IEGC, “Antecedentes” *Instituto Ecuatoriano de Gobernanza Corporativa, Ecuador*, accedido 08 de octubre de 2018, http://www.iegc.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=80&Itemid=150.

estudios e investigaciones para la generación de documentos guías, apoyando la adopción de buenas prácticas por parte de los órganos de gobiernos de las empresas, fortaleciendo la responsabilidad de la administración de las empresas; abordando el BGC propio de los inversionistas institucionales; asegurando la participación y la integridad de miembros externos de los directorios; estimulando la inclusión de mallas curriculares que aborden el tema en las distintas universidades; promoviendo el estudio de casos; y, promoviendo la creación de métodos alternativos para la solución de conflictos en materia de BGC.

Con este IEGC se espera una mayor concientización de la necesidad de implementación de prácticas de BGC en Ecuador, que coadyuve a una mejor sostenibilidad de las empresas en el tiempo, con transparencia en la información, lo que le dotará de prestigio ante proveedores, clientes, organismos de control y demás partes interesadas, es decir, la empresa gozará de valor agregado.

En el mismo orden de ideas, el IEGC⁸⁷, establece una definición de gobierno corporativo como el sistema por el cual las empresas son dirigidas y controladas; definiendo los roles y la relación entre los propietarios, la junta directiva, sus administradores (alta gerencia) y todos quienes invierten recursos en la empresa. Internacionalmente se han establecido una serie de principios básicos sobre buenas prácticas de gobernanza, que permiten crear recomendaciones concretas orientadas a mejorar la sostenibilidad de las empresas, volviéndolas más competitivas y facilitando su acceso a fuentes de financiamiento.

El IEGC recoge mucho de lo establecido por los 51 lineamientos para un Código Andino de BGC de la CAF. En el artículo uno⁸⁸, el IEGC delimita su esencia jurídica manifestando que es una asociación de desarrollo y apoyo al emprendimiento y a la gestión empresarial del Ecuador, con alcance nacional, sin fines de lucro, cuyo objeto es promover la adopción y el conocimiento de buenas prácticas de BGC entre sus asociados, empresas, instituciones u organizaciones y público en general, así como promover y divulgar los principios que contribuyan hacia la transparencia en la gestión y la permanencia de las empresas en el tiempo.

⁸⁷IEGC, “Gobierno corporativo” *Instituto Ecuatoriano de Gobernanza Corporativa, Ecuador*, accedido 08 de octubre de 2018, http://www.iegc.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=80&Itemid=150.

⁸⁸IEGC, “Estatuto”, *Instituto Ecuatoriano de Gobernanza Corporativa, Ecuador*, accedido 08 de octubre de 2018, http://www.iegc.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=53.

De acuerdo con el IEGC⁸⁹, la implementación del BGC asegura a las empresas de un medio efectivo para fortalecer la sostenibilidad de las mismas, con una gestión más transparente y armónica.

A lo largo de los últimos seis años se ha desarrollado un proceso de concientización sobre la importancia que tiene la adopción de las medidas de BGC en el mundo empresarial, sin importar el tamaño, región, área o actividad de la empresa, la misión del BGC está encaminada a introducir mecanismos alternativos para la solución de conflictos de intereses, tema de extrema importancia, pues es bien sabido que los problemas internos de las empresas se presentan por las heterogéneas posiciones de los miembros, directivos o accionistas.

No obstante, pese a la existencia del IEGC, se observa como en las empresas familiares en su gran mayoría existe una carencia de BGC, quizás por el desconocimiento o por la misma resistencia al cambio, lo cual trae como consecuencia la falta de transparencia en el manejo del patrimonio de las empresas, o lo que llama Sperber⁹⁰, los débiles controles, tanto externos (auditores externos, superintendencias, etc.) como internos (junta general de accionistas, comisarios, socios, etc.). Está demostrado que, con una planificación estratégica, se obtienen mejores resultados y mejor manejo de la empresa, así como la eficiencia y la eficacia de la misma, contribuyendo con el éxito y la sostenibilidad en el tiempo.

Sperber⁹¹, considera que las recomendaciones que se hacen sobre el BGC son meramente simples invitaciones o “música celestial”, porque carecen de carácter vinculatorio y obligatorio para los empresarios, directores y accionistas de las empresas, manifiesta que esas recomendaciones solo se convierten en mandato para aquellas compañías que las implementen en sus estatutos sociales, refiriéndose a las recomendaciones previstas en el Código Andino de BGC.

Ahora bien, como se ha señalado con anterioridad, en Ecuador existen diferentes tipos de empresas y normas legales que las disciplinan; sin embargo, dichas normas legales van dirigidas a la regulación de las empresas financieras y su implementación de un BGC. No así en el caso de las empresas familiares en el ámbito comercial, en donde la regulación respecto del BGC es casi inexistente. No obstante, pese a la importancia y las ventajas que

⁸⁹Ibíd., 53.

⁹⁰David Sperber, “*El gobierno corporativo, ¿En el Ecuador?*” *Universidad San Francisco de Quito*, accedido 15 de septiembre de 2018, p. 78, https://www.usfq.edu.ec/...de.../El%20Gobierno_Corporativo_en_el_Ecuador.pdf.

⁹¹David Sperber, “*El gobierno corporativo, ¿En el Ecuador?*” *Universidad San Francisco de Quito*, accedido 15 de septiembre de 2018, p. 78, https://www.usfq.edu.ec/...de.../El%20Gobierno_Corporativo_en_el_Ecuador.pdf.

trae consigo la implementación del BGC en las empresas familiares, no es pertinente la imposición del mismo a través de una ley, pues debe nacer de la voluntad de cada empresa familiar, en atención a su necesidad de implementación.

En este mismo orden de ideas, es imprescindible referirnos a la situación actual en el área bancaria, para las cuales, la Superintendencia de Bancos, en el Libro I de la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y de la Junta Bancaria⁹², establece los principios de un BGC, así se tiene que el Capítulo VIII del Título XIII de dicha codificación, trata sobre los “Principios de un Buen Gobierno Corporativo”, por medio de los cuales se le exige a la institución bancaria elaborar un informe anual que contenga la rendición de cuentas sobre la gestión y cumplimiento de las prácticas de BGC y el código de ética poniendo en conocimiento de la junta general de accionistas o de socios y al público en general a través de su página web.

De la misma manera, las instituciones bancarias se ven obligadas a incorporar la operatividad de los principios del BGC, por lo que deben incorporar en sus normas, estatutos o reglamentos, manuales de políticas internas e insertar los derechos y deberes mínimos que tienen los miembros del directorio: diligencia, lealtad, comunicación, secreto, uso de activos y derecho a la información, así como establecer como objetivo adicional y fundamental de la institución el mantener condiciones básicas para asegurar su sostenibilidad en el tiempo.

Con ello se evidencia que las instituciones financieras de Ecuador si tienen implementado el BGC, en cumplimiento de lo establecido por la Superintendencia de Bancos y Seguros, por ello se encuentran dotados de Códigos alineados al BGC, en los que establecen un conjunto de políticas, prácticas y medidas de dirección, administración y control, así como los principios de transparencia, responsabilidad, razonabilidad y permanencia en el tiempo, lo que también se ve reflejado en sus Códigos de Ética⁹³; orientados al fortalecimiento de los valores éticos que afiancen las relaciones entre accionistas, miembros del directorio, clientes, funcionarios, empleados, proveedores de productos o servicios y la sociedad en general.

De ahí que Olcese⁹⁴, exprese que el BGC debe estar fundamentado en principios claros y estables, que permitan la viabilidad o sostenibilidad de la empresa a largo plazo, por ello los empresarios no deben olvidar que las grandes empresas familiares son el eje del

⁹²Superbancos. “Codificación de las Normas de la Superintendencia de Bancos”, *Superintendencia de Bancos, Ecuador*, accedido 23 de septiembre de 2018, <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/codificacion-de-normas-de-la-sb-libro-uno-sistema-financiero/>.

⁹³Ecuador Banco Pichincha, “Gobierno corporativo” *Banco Pichincha C.A.*, accedido 24 de septiembre de 2018, <https://www.pichincha.com/portal/Portals/0/Desarrollo/Codigo%20de%20Etica%20de%20Banco%20Pichincha.pdf?ver=2018-05-20-181800-4>.

⁹⁴Aldo Olcese Santonja, “*Teoría y práctica del buen gobierno corporativo*” (Barcelona: Ediciones Jurídicas y Sociales, S.A., 2005), 11.

sistema de la economía de cualquier país y en sus manos está el poder aprovechar todos los potenciales beneficios, para lo cual hay que tener el control de los directivos y administradores de las empresas, así como el cumplimiento de las normas éticas de la organización. Es ahí donde el Derecho entra a jugar un papel importante, pues hay que proteger los derechos de los accionistas, estableciendo las responsabilidades del equipo directivo, el uso de la información, los conflictos de interés, entre otros.

Es importante destacar que en el país se toman en consideración los aportes de la Corporación Andina de Fomento (CAF)⁹⁵, ya que en el informe presentado sobre el Código Andino de BGC, a nivel nacional se recogieron cincuenta y un (51) medidas concretas o lineamientos, cuya implementación se recomienda a las empresas que decidan adoptarlo.

Si la empresa familiar toma la decisión de adoptar el BGC, debe viabilizarlo a través de la adopción de las referidas 51 medidas concretas establecidas por la CAF y el Código de Ética. Obviamente para ello se requiere adicionalmente de una revisión profunda de sus normas estatutarias y reglamentarias, de tal manera que todo el andamiaje legal de la compañía armonice.

Estas recomendaciones van dirigidas exclusivamente a los derechos y trato equitativo de los accionistas, así como a la asamblea general de accionistas, al directorio, a la información financiera y también a la no financiera, pero sobre todo a la resolución de las controversias que se presenten entre los interesados por diferentes conflictos.

En el año 2004 la CAF, a través del Banco de Desarrollo de América Latina, publicó la primera versión de los lineamientos para un Código de BGC, en la ciudad de Cartagena junto al *White Paper* sobre BGC en América Latina de la OCDE⁹⁶, los cuales fueron posteriormente revisados con sus actualizaciones en los años 2006 y 2010, en la actualidad la CAF posee la correspondiente publicación actualizada en su página *web*.

En cuanto a las experiencias exitosas de BGC en la región andina, ha escrito De Paola⁹⁷, que con el propósito de promover y difundir la importancia del BGC de las empresas, se inició en el año 2006 un nuevo programa regional, en el que estuvieron involucrados países como Colombia, Ecuador y Venezuela, conjuntamente con las

⁹⁵CAF, “Lineamientos para un código latinoamericano de gobierno corporativo” Corporación Andina de Fomento, mayo de 2013, p. 85-91, http://publicaciones.caf.com/media/25389/lineamientos_codigo_latinoamericano.pdf.

⁹⁶OCDE, “Principios de Gobierno Corporativo”. *La OCDE – OECD*, accedido 24 de septiembre de 2018, <https://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/>.

⁹⁷Sonia de Paola, “*Experiencias Exitosas de Gobierno Corporativo en la Región Andina*”, (Bogotá: Periódicas Ltda., 2007), 20.

instituciones líderes en ese tema en cada país, así por Colombia Confecámaras (Confederación de Cámaras de Comercio Colombianas) y la Bolsa de Valores de Quito por Ecuador, tomando en cuenta las experiencias de dichos países.

De Paola⁹⁸, expresa que el BGC ha venido tomando una nueva dimensión producto de la necesidad de compartir el conocimiento, las herramientas y las experiencias logradas en cada país. Precisamente así nació el programa denominado “Promoviendo el gobierno corporativo en Colombia, Ecuador y Venezuela”, el cual tiene como finalidad afianzar los importantes esfuerzos de la CAF en la región andina, cuyos objetivos específicos son: estandarizar los BGC para mejorar la competitividad en estos tres países involucrados, así como fortalecer la cultura del BGC, la transparencia y la ética en las economías andinas a fin de facilitar el clima de negocios.

Por su parte, Gómez-Zorrilla⁹⁹, expresa que las empresas por su empeño de implementar el BGC deben optar por introducir en sus estatutos o en sus códigos de BGC principios tomados textualmente de los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE¹⁰⁰, puesto que resulta evidente la falta de experiencia local en los procesos de implementación de BGC; pero ante todo por los limitados procesos de difusión.

Continúa señalando Gómez-Zorrilla¹⁰¹, que el objetivo de los principios de la OCDE no es servir de guía para la elaboración de estatutos o códigos de BGC, sino que como se indica en su prólogo, los principios referidos están dirigidos a los órganos de regulación de los países miembros y no miembros de la OCDE, con la finalidad de que el actuar de las empresas que se financian a través del mercado público de valores sean acordes con los principios indicados. Cosa diferente pasa con los lineamientos previstos en el Código Andino de BGC, auspiciado por la CAF, que es una herramienta formidable dirigida a las empresas, para poner en marcha procesos de implementación de prácticas de BGC en dichas empresas.

Otro importante precedente en América Latina constituye el informe oficial sobre BGC en América Latina (*Whiter Paper on Corporate Governance in Latin America*), 2003¹⁰², en el cual se estudió la pertinencia del BGC en la región, basándose en información presentada por los representantes de los países de Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú y Venezuela, quienes sirvieron de base de estudio para dicho informe.

⁹⁸Ibíd., 21.

⁹⁹José Gómez Zorrilla, “*La Experiencia de Implementar Gobierno Corporativo en Mercados Emergentes*”, (Bogotá: Periódicas Ltda., 2007), 29.

¹⁰⁰OCDE, “Principios de Gobierno Corporativo” *La OCDE – OECD*, accedido 24 de septiembre de 2018, <https://www.oecd.org/centrodemexico/laocde>.

¹⁰¹Instituto Iberoamericano de Mercados de Valores, “*El gobierno corporativo en Iberoamérica*” (Madrid: Proyectos Editoriales, S.A., 2006) 95.

¹⁰²Ibíd., 95.

Dentro de ese informe oficial, se destacaron tres aspectos en cuanto a la importancia de la práctica del BGC en América Latina¹⁰³, a saber: 1) el primero hace relación a la importancia del BGC en el sector privado para el crecimiento económico, por lo que es esencial para la creación de empleo y desarrollo tecnológico; 2) el segundo aspecto destacado en el informe está relacionado con el desarrollo de los sistemas públicos y privados de pensiones de los países de América Latina, para garantizar la jubilación de la población en la región; y, 3) como tercer aspecto destaca que la importancia del BGC en América Latina está asociado con la solidez de los mercados financieros, por cuanto ayuda a aumentar la confianza de los inversionistas, lo cual trae como consecuencia el desarrollo del mercado.

Entonces, de acuerdo a lo ya expresado, no hay que dejar pasar por alto lo previsto por la CAF en los lineamientos dictados en el año 2004¹⁰⁴, por cuanto es un importante punto de referencia para la coherente aplicación del BGC, pues este documento está dirigido al universo corporativo como lo señala la CAF en la introducción, específicamente al señalar los antecedentes, aduciendo que están basados en los principales códigos internacionales existentes en el momento sobre las prácticas del BGC, fundamentalmente los principios de BGC de la OCDE.

En corolario, como se ha expresado son cincuenta y un (51) medidas o lineamientos de BGC, identificadas con grandes principios pro sostenibilidad empresarial, que se direccionan a realizar recomendaciones amparadas en experiencias locales, realizadas por cinco áreas de BGC claves, relacionadas con los tres niveles de propiedad, administración y gestión de las empresas familiares implementadas en la Comunidad Andina.

De ahí la importancia de los lineamientos previstos por la CAF para la constitución, aprobación y vigencia del Código Latinoamericano de BGC¹⁰⁵, de la siguiente manera: en cuanto a los derechos y trato equitativo de los accionistas, están los lineamientos que a continuación se mencionan: principio de paridad de trato, es decir, que cada accionista debería tener derechos de voto equivalentes a su participación en el capital de la empresa; derecho a la no dilución de la participación en el capital de la sociedad, esto a los fines de evitar la apropiación indebida de la riqueza generada por la compañía por parte de sus accionistas, directores o miembros de alta gerencia; fomento de la participación e

¹⁰³Ibíd., 95.

¹⁰⁴CAF, “Lineamientos para un código latinoamericano de gobierno corporativo” Corporación Andina de Fomento, mayo de 2013, http://publicaciones.caf.com/media/25389/lineamientos.codigo_latinoamericano.pdf, p. 12.

¹⁰⁵Ibíd., 97

información de los accionistas, por cuanto existen enormes deficiencias de comunicación entre el directorio y los accionistas, lo que dificulta que puedan velar de manera adecuada por sus legítimos derechos; cambio o toma de control por otro grupo, para así evitar los pactos entre los accionistas, debido a que, por lo general es en detrimento de los accionistas minoritarios, quienes pierden la oportunidad de vender sus acciones al mejor precio; y, cláusulas compromisorias de sumisión al arbitraje, a los fines de resolver conflictos internos dentro de una compañía, sobre todo porque la solución ágil de conflictos contribuye a la estabilidad de la empresa.

Ahora bien, en cuanto al directorio, como órgano de administración clave en cualquier empresa, se prevén los siguientes lineamientos: la necesidad de tener un directorio, para lo cual se recomienda que para un BGC en las empresas debe existir un órgano de carácter colegiado como es el directorio, que tenga una estructura definida y una dimensión adecuada a las necesidades de la compañía; también las funciones de definición y planificación estratégica, supervisión, control, gobierno y administración, por lo que el estatuto de la sociedad debe definir claramente la misión del directorio; de esa manera debe existir un reglamento de directorio, que será de carácter vinculante para sus miembros y cuya trasgresión acarree responsabilidad.

Con carácter general, el reglamento del régimen interno del directorio debería ser aprobado por el propio directorio, al igual que ocurre con la asamblea general de accionistas; se debe cuidar de igual manera la dimensión del directorio con la finalidad de hacer posible una eficaz administración y gobierno de la compañía y también establecer la participación en ella de los accionistas relevantes en el capital social. De tal suerte que el directorio se componga por el número de miembros establecido en el estatuto social o que esté dentro los márgenes fijados en éste.

De igual manera se establece en el estatuto los deberes y derechos de los miembros del directorio o administradores, por cuanto se considera un tema importante en la materia del BGC. Dentro de los deberes que tienen que estar previstos en el estatuto, están: deber de diligencia, deber de lealtad, deber de no competencia, deber de secreto y deber de no uso de los activos sociales, solo por nombrar algunos; y, como derechos: derecho de información, derecho a contar con el auxilio de expertos, derecho de remuneración y derecho de inducción, entre otros.

Por otra parte, en cuanto al mismo directorio es importante regular lo referido a la retribución o remuneración de los directores, porque este es uno de los temas más controvertidos en lo que es el BGC. La remuneración de los directores debe tener dos características principales, una es que la remuneración debe ser pública y transparente, para

que sea conocida por los accionistas y terceros interesados; y, la otra es que la remuneración debe ser suficiente, para que no origine conflictos de interés.

En cuanto a la organización del directorio, se recomienda la elección de un presidente del directorio, también un vicepresidente del directorio, para que sustituya en sus funciones al presidente, estableciendo claramente sus funciones, así como los supuestos en los que vaya a sustituir al presidente; de igual manera, un secretario, que goce de cierta autonomía en sus funciones, las cuales se consideran relevantes para la compañía, ya que de ello depende la práctica coherente, sistematizada y versátil del BGC.

En cuanto al monitoreo de la arquitectura de control, juega un papel importante la labor de la auditoría interna y de los auditores externos, por ello, se debe crear un estatuto de auditoría interna en el que se establezcan las funciones de evaluación sobre los procesos de administración de riesgos.

Así mismo, los lineamientos previstos por la CAF establecen que la empresa debe presentar el Informe de BGC, que anualmente debe ser presentado y hecho público. Entre los puntos que deben incluirse en el Informe de BGC, se encuentran todos los relacionados con el cumplimiento de las siguientes medidas: detalle de la información corporativa, política de pago de dividendos de la compañía y la estructura de la administración de la sociedad.

La finalidad de este Informe es otorgar transparencia en cuanto a la estructura de gobierno de las empresas, así como en lo referente a los principios y mecanismos de BGC que se han implementado. En tal sentido, en el Informe se puede encontrar detallada la manera en que las empresas cumplieron con las prácticas de BGC adoptadas, se pueden identificar los riesgos y tomar medidas para erradicarlos y/o prevenirlos. En conclusión, con el Informe de BGC se puede observar el cumplimiento adecuado de las prácticas de BGC, es decir, verificar cómo se han tomado las decisiones de la empresa, que se estén cumpliendo con los criterios de gobernabilidad, con transparencia y con base en las atribuciones asignadas.

Durante el desarrollo del presente capítulo se ha abordado de manera directa los significativos aportes del BGC. Sin embargo, el BGC no constituye ni la panacea, peor aún la solución mágica de todos y cada uno de los problemas que pueden surgir dentro de las empresas familiares que adicionalmente cuentan con sentimientos tan propios de la familia,

a diferencia de otras asociaciones económicas, lo cual en la práctica significa un latente detonante de conflictos: familiares, económicos y de perdurabilidad en el tiempo.

La aplicabilidad del buen gobierno corporativo en la realidad empresarial nacional depende de la buena voluntad corporativa, téngase presente que la empresa familiar es el resultado de la íntima y comprometida intención de los miembros familiares de sacar a flote una actividad económica, que si bien en un principio nació de un humilde emprendimiento puede constituirse con el tiempo en la prestación de bienes y servicios que revolucionen el mercado nacional e internacional. Razón más que suficiente para estructurar no solo un andamiaje normativo sino empresarial del BGC.

Sin embargo, es esta “voluntariedad” la que precisamente coloca en tela de duda la aplicabilidad real, tangible y operativa del BGC, ya que, si bien se pueden establecer de manera corporativa sendas disposiciones que le den viabilidad, son sus miembros quienes marcarán finalmente su operatividad. Por tanto, la falta de coercividad aplicativa es lo que coloca en franco entre dicho su aplicación. En otras palabras, el BGC depende directamente de la buena voluntad asociativa. Lo que significa un punto en su contra. De hecho, nada ni nadie puede literalmente a las empresas familiares aplicar el BGC, sino existe la voluntad real y comprometida de todos sus miembros.

Ante la interrogante de ¿Cómo solventar, pero, sobre todo, ¿cómo garantizar la aplicación real y operativa del BGC en las empresas familiares ecuatorianas? La respuesta no es nada simple, pues abre un palmarés de posibilidades que incluso pueden llevar al cierre de la empresa. Pero la que se considera más viable hace relación a la concientización de los múltiples beneficios que aporta para la perdurabilidad sostenible en el tiempo del negocio familiar.

Pero para llegar a este grado de reflexión se debe trabajar a diario con los miembros de la empresa familiar, educándolos y formándolos, en las buenas prácticas empresariales, con la clara visión de entender que la empresa familiar no significa para nada una extensión de la familia.

Por lo dicho resulta evidente que el punto frágil, o si se quiere el talón de Aquiles del BGC es su puesta en marcha, porque pese a sus múltiples beneficios al final su aplicabilidad depende directamente de la decisión de sus miembros.

En lo que respecta versatilidad del BGC en la realidad empresarial nacional, se puede decir que está ligada a un proceso de evaluación que lleva de la mano de un proceso de mejora continua. En otras palabras, para poder medir técnicamente que tan fructífera resulta la aplicación del BGC dentro de las empresas familiares, se requiere someter periódicamente

a éstas a un examen que marque cada cierto tiempo las metas alcanzadas y los retrocesos sufridos.

Aquí lo más importante es reflexionar sobre el porqué de los retrocesos evidenciados, para en base a la información obtenida establecer puntuales correctivos. Lo que quiere decir que no basta identificar la fuente de obstáculos que limitó la aplicación real y operativa del BGC, lo importante es encontrar la solución más idónea. Sin embargo, la aplicación de la referida solución nuevamente se encuentra única y exclusivamente en manos de los asociados.

Por lo manifestado el BGC, presenta otro puntual problema, porque de nada sirve contar con una buena estructura normativa, sino existe la voluntad de someter a la empresa familiar a procesos de evaluación técnica que deriven en gratificantes procesos de mejora continua.

En la realidad empresarial nacional, se ha observado como empresarios de gran recorrido, no han soportado procesos evaluativos, pues ante desalentadores resultados prefieren mantener su zona de confort antes que evolucionar hacia horizontes si bien desconocidos para esa puntual empresa muy gratificantes.

Parece ser que una vez instituido un *modo operandi* en particular, resulta cuesta arriba implementar cambios. De hecho, los socios fundadores, generalmente tratan de hacer las cosas a su manera negándose a incorporar correctivos o innovaciones. En contra posición los jóvenes miembros familiares están ávidos por introducir cambios.

Razón por la cual la versatilidad del BGC apunta hacia un gratificante norte que actualice continuamente de manera sincrónica cambios que armonicen entre el seguro pasado y el innovador futuro. Gráficamente se trata de una carrera de postas donde las generaciones pasadas dan impulso a las nuevas generaciones para llegar primeros a la meta.

Pero como queda establecido este intercambio generacional de posturas está plenamente entre los miembros de la empresa familiar, razón por la cual no puede ser implementada de manera forzosa. El proceso de evaluación y la correspondiente implementación del proceso de mejora continua está a merced de la buena voluntad empresarial.

Aun cuando existe normativa nacional en vigencia que de alguna manera no solo motiva a la implementación del BGC, sino que la impone directamente, es la empresa

familiar quien a final de cuentas puede o no aplicarlo. De hecho, se han presentado casos en los cuales el BGC solo existe en papeles.

Por lo tanto, para marcar su versatilidad operativa de la empresa familiar ecuatoriana se necesita de la motivación técnica y permanente de sus miembros. Solo si los miembros de la empresa interiorizan el valor de la evaluación cíclica en la empresa, van estar prestos no solo a su aplicación, sino también a la inauguración de sendos procesos de mejora continua.

Otro punto clave hace referencia a la perdurabilidad del buen gobierno corporativo en la realidad empresarial nacional, ¿Cómo y de qué manera se garantiza la permanencia de procesos armónicos del BGC en las empresas familiares? Cuando el cambio generacional aporta grandes transformaciones intergeneracionales.

Resulta obvio pensar que los miembros fundadores, debido a las circunstancias muy propias de su realidad, presentan una cosmovisión significativamente diferente a la cosmovisión de las nuevas generaciones que literalmente por su realidad piensan opuestamente.

No es lo mismo ser un humilde y soñador emprendedor que el hijo o el nieto de ese emprendedor que por herencia o legado tiene a su haber una sólida empresa familiar.

El choque de estas dos distintas realidades se evidencia en la perdurabilidad o sustentabilidad temporal del negocio familiar. Aquí se presenta una gran y grave dificultad para el BGC, porque puede ser el caso que el BGC sea conceptualizado por los miembros empresariales fundadores como gestiones banas, burocráticas y hasta tediosas que lejos de asegurar una vida armónica y prósperos resultados económicos no significa más que someros e inútiles laberintos y gastos innecesarios para la empresa familiar. Mientras que, para las jóvenes generaciones el BGC puede significar la solución ideal para los problemas y conflictos que se vive en la realidad empresarial.

Razón por la cual, el mayor y más significativo entre dicho que presenta el BGC en la realidad empresarial ecuatoriana es precisamente su perdurabilidad en el tiempo, porque de ningún modo se puede asegurar su fructífera vigencia mediano y largo plazo. El cambio generacional entre los socios, marca su real operatividad.

Al igual que la aplicación y la versatilidad del BGC, su perdurabilidad temporal está íntimamente atada a la voluntariedad empresarial. De hecho, se requiere que todos y cada uno de los miembros de la empresa familiar deseen firmemente mantener el BGC en vigencia para que esté pueda romper los límites propios del tiempo.

Esta dificultad o punto álgido del BGC se ve fortificado por la estructura normativa nacional que si bien realiza tibios controles a su aplicación real; la falta de interés en realizar

controles periódicos permite la vigencia del BGC solo en la letra muerta de estatutos y reglamentos corporativos, o lo que es peor la implementación de BGC que solo duran corto tiempo y están carentes de operatividad.

Por todo lo reflexionado queda claro que el BGC tiene puntos débiles que pueden significar un perjuicio para la empresa familiar antes que un beneficio; por esa razón no se puede considerar al mismo como la solución mesiánica a todo conflicto empresarial. Tómese en cuenta que para aplicar BGC, para darle vida y asegurar su permanencia se debe contar con la buena voluntad de los miembros de la empresa familiar, si esta buena voluntad no existe realmente el BGC es solo una solución idílica.

Seguramente se puede contra argumentar que la normativa nacional en efecto sí asegura la instauración y aplicación del BGC, pero como ya se estableció en líneas pasadas muchas empresas familiares ecuatorianas si cuentan con BGC, pero únicamente de papel porque en la práctica siguen dependiendo de decisiones unilaterales e indiscutibles del miembro familiar más fuerte; porque se visualiza a la empresa familiar como cacicazgos o haciendas, donde reina y gobierna la voluntad omnipotente del miembro fundador.

Capítulo segundo

Buen gobierno corporativo en empresas familiares en Ecuador

1. La práctica del buen gobierno corporativo en las empresas familiares

En lo que respecta a las empresas familiares en Ecuador, como regla general, se considera que unas de las causas que ha coadyuvado a su decadencia y a su no permanencia en el tiempo, es la falta de un BGC operante. Lamentablemente el referido BGC ha tenido que enfrentarse a varios problemas como la falta de interés y motivación por carencia de incentivos, incluso alicientes de otro tipo ascensos, vida armónica empresarial, entre otros.

Excepcionalmente, en el Ecuador hoy por hoy existen empresas familiares que han perdurado en el tiempo, prueba y ejemplo de aquello es caso emblemático de la Corporación Favorita¹⁰⁶, que cuenta con una estructura empresarial transparente y participativa, debido a la aplicación real y nada titubeante del BGC. La más alta autoridad gubernativa de Corporación Favorita es la junta general de accionistas, conformada por más de 15.300 accionistas, entre personas naturales y jurídicas, que se reúne periódicamente en juntas ordinarias y extraordinarias.

El directorio de la empresa es el máximo órgano de dirección y constituye la guía estratégica de la compañía, está compuesto por accionistas, que contribuyen con su visión a la toma de decisiones del negocio en temas financieros, administrativos, de gestión y en la definición de lineamientos y políticas de la organización.

El día a día de la empresa se maneja desde la alta administración, conformada por la presidencia, las vicepresidencias y las gerencias, apoyadas por comités técnicos y temáticos, en los que se tratan los asuntos específicos de cada área de negocio, sus riesgos y oportunidades, sin embargo, se pueden observar el otorgamiento de amplias facultades a las empresas filiales, toda vez que las mismas tienen independencia administrativa y sus propias estructuras de BGC, lo que garantiza el análisis de información y una mejor toma de decisión; puesto que, son los administradores los que se encuentran inmersos día a día en el desenvolvimiento de la empresa, razón por la cual cuentan con mayor conocimiento y logran una especialización en los temas operativos, lo que proporciona a todos los miembros de la empresa la capacidad para tomar decisiones altamente beneficiosas para toda la compañía,

¹⁰⁶Ecuador Corporación Favorita. “Dónde estamos”, *Corporación Favorita, Ecuador*, accedido 24 de septiembre de 2018, <http://www.corporacionfavorita.com/acerca-de/donde-estamos/>.

sin necesidad de tener que asistir frecuentemente a reuniones para exponer los temas concretos.

Esta autonomía de los administradores se traduce en motivación e incentivo, ya que los mismos se sienten parte de la empresa razón por la cual dan lo mejor de sí, es decir, dirigen la empresa con sus mejores habilidades para alcanzar un óptimo resultado: la maximización del valor.

Del análisis realizado, se puede concluir que la Corporación Favorita¹⁰⁷, es una empresa ecuatoriana familiar que evidencia en su diaria gestión la aplicación real y operativa del BGC, puesto que actualmente, tiene una gerencia que es manejada por terceras personas que no están dentro de la Junta Directiva ni son familiares del fundador, además existe descentralización en la toma de decisiones esenciales, debido al otorgamiento de amplias facultades a la filiales, resulta por lo tanto manifiesto el incentivo y la motivación en la gestión empresarial. No en vano estamos ante el consorcio que ha logrado más éxito en Ecuador y que con el paso del tiempo se ha expandido territorialmente, posicionándose en todo el país.

También se puede hacer mención a la empresa familiar Almacenes Juan Eljuri¹⁰⁸, que es otro ejemplo de empresa familiar exitosa en el Ecuador cuya actividad destacada es ser representante exclusivo de una gran variedad de marcas de fábrica en el mercado nacional. Este grupo familiar es una sociedad de responsabilidad limitada, que cuenta con una gerencia general encargada de la dirección y organización administrativa, contando con áreas de apoyo para el desempeño de sus funciones. Sin embargo, las políticas y lineamientos siguen siendo dictadas por los hijos de Olga Antón, quienes asumieron el control total del grupo, después del triste fallecimiento de la fundadora.

Cabe resaltar que, a pesar de contar con lineamientos y estrategias claras propias del BGC, las decisiones continúan centralizadas en la gerencia general; de hecho, el ingreso de personas externas ajenas al grupo familiar en la administración está totalmente restringido. Realidad que desemboca en la dirección de la empresa, verbigracia, las decisiones trascendentales de la empresa no se dan a conocer con exactitud a todos los miembros del grupo empresarial, lo que trae consigo asimetría de información, conflictos de intereses; y, por consiguiente, altos costos para la empresa.

¹⁰⁷Supercías, “Sector societario” *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, Ecuador*, accedido 07 de octubre de 2018, https://www.supercias.gob.ec/portalscv.s.http://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portalCia/consulta_cia_param.zul.

¹⁰⁸Ecuador Expreso.ec, “El legado de Eljuri. El tercer grupo económico más importante pierde a su líder –Jorge Eljuri continuó la dinastía empresarial de 166 compañías” *Expreso.ec*, 20 de junio de 2014, párr. 6, https://www.expreso.ec/historico/el-legado-de-eljuri-AWgr_6461984.

Por lo manifestado en la empresa familiar ecuatoriana “Juan Eljuri”, se debería establecer prácticas adecuadas del BGC, sobre todo aquellos lineamientos que motiven a todos sus miembros a trabajar en pro de la eficiencia y eficacia de la empresa, para que la misma mantenga su rentabilidad. Si bien hasta el momento se ha sostenido en el tiempo, a medida que va pasando de generación en generación, podría perderse el enfoque y direccionamiento, ya bien por falta de motivación e incentivos de los nuevos miembros familiares; o ya bien, por conflicto de intereses. De ahí la necesidad de implementar el BGC, para que, con el devenir del tiempo, la empresa “Juan Eljuri” mantenga claro sus intereses y objetivos, es decir, todos trabajen en pro de un fin común: la maximización del valor de la empresa y su sostenibilidad en el tiempo.

Otra empresa familiar ecuatoriana que ha podido mantenerse en el tiempo es el Grupo Noboa S.A.¹⁰⁹, considerada como el conglomerado corporativo mayoritario del país, siendo el mayor productor y exportador de banano del Ecuador y a nivel mundial la quinta compañía más importante, controlando alrededor del 4% del mercado mundial del banano. Este grupo cuenta con herramientas efectivas de BGC, pero, con la particularidad de que sigue administrada y regentada por los sucesores del grupo familiar fundador, permitiendo únicamente el ingreso de personas externas para la administración.

El éxito de las empresas familiares que sustentan su accionar en el BGC, constituyen la otra cara de la moneda de las empresas que no lo han adoptado; ejemplo de lo manifestado es la compañía familiar Enron, séptima empresa más importante de Estados Unidos de América, según la revista *Fortune*, dedicada a la producción y concesión de energía, pues en diciembre de 2001 se declaró en bancarrota debido a las irregulares prácticas de contabilidad, rumores de soborno y tráfico de influencias a fin de obtener contratos. Las deudas de la firma llegaron a los treinta millones de dólares y su colapso fue inevitable e histórico. Esto es lo que se conoce como mal gobierno corporativo, según explica Sylvia de Uribe, directora del programa de BGC, en Ecuador¹¹⁰.

Algo similar ocurrió con la empresa Parmalat, recordemos que esta empresa familiar presentó una falsa contabilidad, plagada de fraude, manipulación del mercado, lo que provocó la caída de sus acciones, a pesar de contar con una estructura de gobierno, con

¹⁰⁹Ecuador Grupo Noboa S.A., “Grupo Noboa S.A. Guayaquil, Ecuador” *Bananalink*, accedido 24 de septiembre de 2018, <http://www.bananalink.org.uk/es/content/noboa>.

¹¹⁰ Sylvia de Uribe, “Mal gobierno corporativo” *Revista líderes*, accedido 24 de septiembre de 2018, <https://www.revistalideres.ec/> p. 11.

presidente, vicepresidentes, director ejecutivo (CEO), director financiero, auditores, administradores, entre otros, el error radicaba en la ausencia del BGC. Existía asimetría de información porque no todos los miembros de la junta directiva conocían a cabalidad lo que estaba ocurriendo, principalmente en cuanto a las finanzas y el fraude; resultaban evidentes las jugosas remuneraciones a algunos directivos y a ciertos miembros de la compañía, a quienes les preocupaba más ganar dinero, sin tener en cuenta los medios utilizados para lograrlo.

Lo anterior demuestra también la falta de ética existente por parte de los líderes empresariales, pues a pesar que se contaba con un Código de Ética Corporativo, en la práctica nada de ello se ejecutaba, el referido documento no pasaba de ser letra muerta. No existía transparencia en la información que se ofrecía, ni a los acreedores, proveedores, *stakeholders*, ni siquiera hacia los miembros de la empresa. La compañía tampoco tenía implementado un buen plan de riesgos, haberlo tenido, bien se podía anticipar y corregir errores presentes y futuros. En tal virtud, la empresa vio mermada su reputación y en consonancia, experimentó una repentina caída de sus acciones en la Bolsa de Valores, culminando con la quiebra.

En corolario, las empresas que más perduran en el tiempo gozan de un BGC y por lo tanto, tienen prevista una normativa que regula lo atinente al modo de suceder en la organización, así como la estructura de gobierno, mientras que las empresas familiares que no son sostenibles en el tiempo, tienen en común la ausencia de un marco regulatorio en tal sentido, por lo tanto, a la muerte del socio fundador comienzan los conflictos internos o de intereses, trayendo como consecuencia la desaparición o aniquilación de la empresa en la segunda o tercera generación.

En el Ecuador, actualmente, se está implementando el BGC en las empresas que buscan transparencia en la toma de decisiones, porque se ha demostrado que las empresas que han perdurado en el tiempo, son aquellas que han sabido manejar de manera adecuada los intereses y las relaciones entre sus gerentes, la junta directiva y sus accionistas, en pocas palabras, las empresas familiares que han dado vida al BGC. De hecho, su sostenibilidad en el tiempo, es indiscutible por la presencia del Código de Ética, que asegura la protección inminente e indiscutible de los intereses de todos los que la conforman, sean estos: familiares, socios, accionistas, clientes, entre otros.

Razón por la cual, se considera necesario que, en la normativa interna de las empresas familiares del Ecuador, se regularice todo lo concerniente al BGC de manera clara, estableciéndose ante todo planes de sucesión de las diferentes generaciones.

También es importante abordar la división de las funciones, facultades y deberes de cada uno de los miembros de la empresa familiar y de sus directivos, para crear un sentido de responsabilidad compartida dentro de la organización, es decir, que se tome con absoluta prudencia y consideración los lineamientos previstos por la CAF para la creación y aplicación del Código Latinoamericano de BGC, para así garantizar la transparencia en todos los procesos desarrollados por las empresas familiares, a fin de obtener un buen desempeño dentro de la organización, cumpliendo con metas, objetivos y principios éticos dentro del comportamiento de sus socios miembros, accionistas, familiares, trabajadores, incluyendo a los *stakeholders*.

De igual manera se requiere implementar un Código de Ética o Protocolo Familiar, para que la empresa pase de generación en generación y el negocio sea considerado exitoso, asegurando su sostenibilidad en el tiempo, dejando a un lado los conflictos internos o de intereses.

En conclusión, en este apartado podemos manifestar que el Ecuador, al igual que el resto de Estados Latinoamericanos, cuenta con emblemáticos ejemplos de empresas familiares exitosas, que han sabido mantenerse en el tiempo, soportando el cambio generacional a través de la adecuada implementación del BGC. Pero, también existe en el Ecuador empresas familiares que ajenas a los beneficios del BGC, han sucumbido en el tiempo por conflicto de intereses, desinformación, exclusión y marginalidad de los miembros.

Resulta entonces concluyente la aseveración de que el BGC, a pesar de sus puntos blandos, es capaz de asegurar el éxito y la sostenibilidad de las empresas familiares, en el Ecuador y en el mundo entero.

No se trata por lo tanto de vanas especulaciones o innovaciones sin fundamento. El BGC, responde a la necesidad saludable y provechosa de refrescar la operatividad de la gestión empresarial. De acuerdo con Andrea Ortega y Marta Viegas¹¹¹, tener normas claras y pautas de actuación transparentes es básico a la hora de **tomar decisiones en la empresa**, de hecho, el lema: “ganar, ganar”, es solo posible mediante la socialización oportuna y eficiente de información. Sobre todo, en empresas familiares que tienen gran repercusión en

¹¹¹ Andrea Ortega y Marta Viegas, “Claves para asegurar un buen gobierno corporativo”, (Chile: IDB, 2017), 16.

la sociedad y que por lo mismo deben decisiones complejas sobre **fusiones, adquisiciones, inversiones o planes estratégicos.**

1. Retos y dificultades en la implementación de buen gobierno corporativo en la empresa familiar

Una vez revisado el marco teórico y luego de analizar a las empresas familiares ecuatorianas que tienen BGC, según la metodología antes planteada, se puede colegir cuáles son los retos para la implementación de BGC, el cual ha devenido en práctica de vital importancia para la sostenibilidad de las empresas, sean pequeñas, medianas o grandes empresas, pues ello asegurara un efectivo contrato de agencia, sin asimetría de información ni conflictos de intereses.

No obstante, los socios fundadores de una empresa familiar, aún muestran reticencia al establecimiento e implementación de BGC, y en tal virtud ponen reparos y reservas en contratar personal externo en sus empresas, descentralizar la toma de decisiones a fin de lograr la especialización en temas operativos, debido a que tienen concebido como paradigma que todas las personas que forman la junta directiva tienen que ser obligatoriamente familiar, razón por la cual recae sobre ellos la responsabilidad de tomar todas las decisiones referentes a la empresa. Por otro lado, a la muerte del socio fundador, los miembros de la familia no tienen conciencia de qué va a suceder a futuro, a pesar de ser una empresa familiar, la parte administrativa gerencial no debería sufrir modificaciones en su funcionamiento si se cuenta con plan de sucesión que garantiza la continuidad de la empresa, siguiendo la visión de los fundadores, pero adaptándose a la realidad actual.

La carente aceptación de delegación de poderes constituye la razón principal de los múltiples problemas que presentan en las empresas familiares del Ecuador, causando la decadencia, extinción, desaparición, aniquilación o cierre. Por ello, resulta pertinente hacer mención a algunos de esos inconvenientes, sin jerarquizar, porque de una u otra manera todos son considerados de importancia, a fin de garantizar la sostenibilidad de las empresas familiares en el tiempo.

El principal reto a vencer, para las empresas familiares ecuatorianas, es la resistencia al cambio principalmente por parte del fundador de la empresa, dueño o propietario, debido a que le resulta difícil pasar de un modelo vertical en el que él solamente da las órdenes, a un modelo más descentralizado, que involucra la existencia de diferentes cargos o gerencias específicas, que a su vez toman decisiones en su área o ámbito de acción.

De igual manera, otro problema con el que frecuentemente se enfrentan las empresas familiares ecuatorianas son los conflictos familiares o internos, por cuanto al no separar lo

laboral de lo familiar, los miembros tienden a sacar a flote los problemas y los conflictos de intereses que imposibilitan la sostenibilidad de dichas empresas familiares en el tiempo, ya que de acuerdo con lo que manifiesta el tratadista Henríquez Gallo¹¹², una de las principales contrariedades familiares viene dada con respecto a la sucesión, la que es considerada como el principal problema que afronta la empresa familiar a causa del fallecimiento del socio fundador o dueño principal, por lo que esta situación es causa de la mayoría de los fracasos tanto en crecimiento como en continuidad.

El hecho de que existan pocas empresas familiares que sobreviven a la primera generación de dueños o accionistas es universal e independiente del contexto cultural o del ambiente económico o de negocios existan.

La sucesión en una empresa sea familiar o no es un proceso difícil, largo y tedioso, porque están involucradas la vida de las personas, la evolución de las relaciones familiares y el futuro de la dirección de la empresa. En concordancia con lo manifestado por Cucculelli y Micucci¹¹³ en su estudio “*Family succession and firm performance: evidence from Italian Family Firms*” de 2008, se colige que actualmente las características beneficiosas en toda empresa familiar que no mantiene un BGC, parecen desvanecerse cuando la propiedad y dirección están repartidas entre varios miembros familiares.

De ahí que resulta recomendable aplicar el BGC dentro de las empresas familiares ecuatorianas; siempre que prioricen todas las gracias y las garantías de la vida armónica y rentable de la gestión empresarial, al punto de promover su exitosa perdurabilidad en el tiempo, para de esa manera evitar conflictos posteriores que puedan ocasionar la extinción de la empresa familiar. Para ello es necesario la elaboración de un código de BGC, así como un código de ética, que tengan como objeto regular todo lo referido a la empresa, desde su constitución, formación, funcionamiento, forma de suceder en el momento en que fallezca el dueño de la empresa, toma de decisiones, entre otras cosas.

De igual manera, se hace necesario la constitución de un directorio o consejo de administración. El directorio en cualquier empresa juega un papel muy importante en lo que son las buenas prácticas de BGC, por lo que es recomendable la creación de las figuras de directores, cada uno especializado en su área, quienes a su vez pueden estar asesorados de varios comités, y con sus funciones establecidas de manera clara, expresa y precisa.

¹¹²Jaime Henríquez Gallo, “Gobierno corporativo” (Medellín: Grupo Santamaría, 2018) p.8.

¹¹³ Marco Cucculelli y Giacinto Micucci, “Family succession and firm performance: evidence from Italian Family Firms” (Ancona: Marche Polytechnic University, 2007) p 24-27.

Para finalizar este subtema que hace referencia a los retos y dificultades en la implementación de BGC en la empresa familiar, resulta oportuno hacer mención a lo expresado por Favier y Spagnolo¹¹⁴, tratadistas que establecen que las denominadas trampas legales para las empresas familiares constituyen uno de los grandes y graves obstáculos para la correcta implementación del BGC, así, solo por mencionar algunas, se comenzó por la judicialización de los conflictos internos, por cuanto no siempre los intereses coinciden, ya que cada miembro tiene su propio interés, complicándose más el asunto, cuando algunos trabajan en la empresa y otros tienen sus propias actividades y medios de subsistencia, al haber este tipo de conflictos, puede ocurrir que exista un protocolo familiar o hasta un consejo de familia, para tratar de resolver el conflicto, pero que los interesados no acaten lo decidido, por lo que en tales condiciones la solución es la judicialización del conflicto; razón por la cual, los tratadistas en referencia consideran que el principal riesgo de las empresas familiares, dadas las características y las condiciones de sus miembros es precisamente el lazo consanguíneo o el lazo de afinidad que los vincula. Sobre todo, porque ante un mal entendido interno el problema puede ser tan magnificado, que puede llegar con extrema facilidad al despacho del juez.

Posibilidad que no puede, bajo ningún punto de vista, si realmente se aplican de manera adecuada los principios esenciales del BGC.

Dentro de un ambiente familiar empresarial, para que las prácticas de BGC, sean atractivas, se debe inculcar el amor e interés por la empresa familiar, para lo cual los padres deben brindar a sus hijos una visión positiva del concepto empresa, exponiendo las actividades que benefician a todos y que forman parte de su desarrollo personal y profesional.

La formación de la familia en torno a los principios del BGC, marcan la diferencia en cuanto a la vida armónica de la empresa familiar y su sostenibilidad en el tiempo.

Otra trampa señalada, señalada por los autores comentados, hace referencia a la actitud de los hijos en el anticipo de la herencia, ya que estas sucesiones anticipadas se materializan generalmente mediante donaciones de acciones, en muchos casos con reserva de usufructo a favor de los padres donantes. Los problemas se plantean cuando por diversos motivos y por el paso del tiempo, la influencia de los cónyuges de los hijos que dejaron de ser niños y hoy son adultos se pone de manifiesto, hacen a la luz problemas económicos, diversas visiones, celos entre hermanos, etc., frecuentemente, los hijos que recibieron el

¹¹⁴Eduardo Favier y Lucía Spagnolo, “Doce trampas legales para las empresas familiares. Reglas para evitar que aparezca el “licántropo” accedido 24 de agosto del 2018, www.favierduboisspagnolo.com/.../Trampas-legales-para-las-empreaas-familiares.pdf. p. 3-6.

anticipo de herencia entran en conflicto y no proceden de conformidad con la voluntad del padre donante o de acuerdo a lo establecido en el acuerdo, normas o protocolo familiar, sino que toman decisiones en interés propio utilizando el poder conferido, llegando hasta a demandar al padre o inclusive a removerlo como director, de ser el caso.

Como cierre de este subtema es menester determinar las ventajas del BGC dentro de las empresas familiares; para ello cabe precisar que cuando las empresas familiares logran establecer de manera adecuada y firme los principios del BGC, logran mitigar operativamente los problemas de la empresa que giran en torno a los conflictos de intereses de sus miembros, asegurando la vida armónica de la empresa y la sostenibilidad de la misma en el tiempo.

El BGC permite atender todas y cada una de las necesidades y requerimientos de todos y cada uno de los integrantes de la empresa familiar, tanto internos como externos, mejorando significativamente las relaciones entre sí; el empresario sabe que la empresa familiar vela por sus intereses, protege sus derechos y le otorga un trato equitativo, que la empresa a la cual pertenece trabaja alineada a la obtención de un fin común: la maximización del valor de la empresa y, por consiguiente, su sostenibilidad en el tiempo. Esta visualización del BGC dentro de las empresas familiares permite que los contratos de agencia sean más eficientes y eficaces, porque se añade un valor agregado a la empresa.

La descentralización en la toma de decisiones resulta una ventaja que le otorga gran efectividad al desarrollo y actuar de las empresas familiares, toda vez que al delegar la toma de ciertas decisiones a los trabajadores que directamente están vinculados a la vorágine de la empresa, se logran decisiones más acertadas y con la rapidez que algunas cuestiones ameritan, pues dichos trabajadores cuentan con una especialización en los temas operativos, en atención a su desenvolvimiento diario.

Asimismo, las empresas familiares mejoran en el aspecto de su reputación, toda vez que el contar con una estructura e institucionalidad formal, le otorgan una mayor confiabilidad. Lo anterior genera confianza en el mercado, atrae capitales, lo que deriva en más inversión, permitiendo así la perpetuación de la empresa en el tiempo. En este mismo sentido, la implementación de un BGC deriva en beneficios económicos adicionales como la obtención de mejores planes de financiamiento, en condiciones más favorables para la empresa.

En este orden de ideas, otra ventaja que conlleva la práctica del BGC, es que se cuenta con el Código de BGC y el Código de Ética, cuerpos legales que regulan todo lo concerniente a la empresa familiar, y ante el incumplimiento de lo establecido, puntualiza sus consecuencias, brindando certidumbre, honestidad y transparencia a la empresa.

De lo anterior, deviene en que a través del BGC se puede establecer un plan de gestión de riesgos que posibilite tomar decisiones rápidas y efectivas ante cualquier eventualidad que se pueda suscitar.

Hasta el momento hemos visto las ventajas que representa el BGC para las empresas, sin embargo, no se puede dejar de mencionar que también genera beneficios al país donde se encuentran ubicadas las empresas familiares que implementan estas prácticas, así se puede constatar que el BGC genera confianza a nivel internacional, atrayendo capital e inversión extranjera, lo que coadyuva a un mejor funcionamiento de los mercados, al crecimiento de las fuentes de empleo, entre otros evidentes beneficios.

Como se ha analizado, el BGC trae consigo muchas ventajas a las empresas familiares, sin embargo, su implementación se enfrenta a retos y dificultades en el país, principalmente. Entre los retos y dificultades en la implementación del BGC es la reticencia al ingreso como socios a terceros no familiares, en principio es negado el ingreso de terceros ajenos a la familia, tanto a la administración como a la propiedad de la empresa; pero esto puede surgir por diferentes causas, como por ejemplo, que un socio familiar venda sus acciones o cuotas a un tercero; o que un socio familiar contraiga una deuda que no pueda pagar, o produzca un daño que no pueda reparar y, como consecuencia, un tercero remate sus acciones o cuotas y aparezca en la sociedad como socio el adquirente en la respectiva subasta.

Otra dificultad puede presentarse por la liquidación judicial de las sociedades empatadas al cincuenta por ciento, esos son casos habituales que se dan entre hermanos y/o entre cónyuges; mientras el sistema sea de igualdad, no hay problema, porque toda decisión es consensuada, cuando comienzan las desavenencias es que el tema se complica, porque ninguna decisión tiene mayoría suficiente.

Se puede decir en conclusión sobre este tema, que las trampas anteriormente expuestas por los citados autores son las que han impedido el avance y crecimiento de los grandes grupos familiares en el Ecuador, como es el caso del Grupo Noboa, donde existió un conflicto familiar por la repartición de las empresas a la muerte del fundador; a pesar de haber un testamento, los herederos no estuvieron de acuerdo con lo establecido con la voluntad del fundador difunto, siendo un soporte fundamental su BGC .

De acuerdo con la International Finance Corporation¹¹⁵, algunas de las fortalezas de las empresas familiares son: 1) el compromiso empresarial, ya que los miembros están interesados en el crecimiento, la prosperidad de la empresa familiar, pues buscan que pase de una generación a otra y por ello los miembros están dispuestos a trabajar duro e invertir las ganancias para que el negocio crezca a largo plazo; 2) la continuidad del conocimiento: la experiencia y las habilidades acumuladas a lo largo del ejercicio se pasan de una generación a la otra. Si la generación que sucede ingresa desde temprano al negocio, el nivel de compromiso se incrementa y adquieren las herramientas necesarias para hacer funcionar la empresa familiar; y, 3) la confianza y el orgullo: la reputación de la familia está asociada con el producto, por lo que se esfuerzan para incrementar la calidad y mantener una buena relación con sus clientes, trabajadores, proveedores, entre otros.

Siguiendo con lo expresado por la International Finance Corporation¹¹⁶, entre las debilidades de la empresa familiar tenemos: 1) no son sostenibles a largo tiempo, pues colapsan o son vendidas incluso por su propio dueño fundador, ya que solamente entre el 5 y el 15% de dichos negocios logra llegar a la tercera generación; 2) la complejidad vendría a ser otra de sus debilidades; son más difíciles de gobernar debido a la variable familiar. Los sentimientos y los asuntos familiares se añaden a la relación laboral; la empresa debe lidiar con ello, ya que los miembros de la familia tienen diferentes roles en la empresa lo que no equilibra los incentivos; 3) la informalidad, como es la propia familia la que maneja el negocio, hay poco interés en mantener los procedimientos y las prácticas. Esto puede llegar a ser un problema que afecta la eficiencia, produce conflictos internos y amenaza con la continuidad del negocio a medida que éste se expande; y, 4) la falta de disciplina, ya que no se le presta atención a puestos y áreas estratégicas, ni a la gestión ni a la planificación y tampoco se hace un esfuerzo por atraer o retener gerentes externos expertos.

Finalmente, se puede llegar a la conclusión que el BGC resulta una práctica imprescindible que debería ser adoptada por todas las empresas, y con especial énfasis las familiares, pues permite dar solución a los principales problemas que afrontan estas empresas, tales como problemas en cuanto a la sucesión, a la toma de decisiones, al ingreso de un tercero no miembro de la familia, etc.; así como brindar mecanismos para enfrentar cualquier eventualidad, para de esta manera alcanzar la eficiencia y eficacia requeridas,

¹¹⁵IFC, "IFC Family Business Governance" *International Finance Corporation*, (Washington: World Bank Group, 2008), <https://www.ifc.org>.p 17-46.

¹¹⁶Ibíd., 109.

maximizando su valor, a fin de mantenerse en el tiempo y trascender de generación en generación.

2. El principio de buena fe

El principio de buena fe como eje del BGC, emerge como uno de sus pilares más importantes en la gestión empresarial, sobre todo cuando éste requiere ser instaurado dentro de las empresas familiares, cuya vida armónica y sostenibilidad en el tiempo se trata de asegurar, no solamente a sus integrantes sino a todas y todos los componentes del mercado nacional e internacional.

A decir de Fritz Schulz¹¹⁷, la institución de la buena fe nace primero como regla moral regida por el honor y el crédito personal y luego como regla del BGC. En su origen, dentro de la cuna romana, la *fides* se refería al principio de buena fe como el protocolo que servía a la humanidad para entablar relaciones con Dios. De hecho, la denominación buena fe hace referencia al adecuado actuar cuando se ha cumplido a cabalidad lo que se ha dicho o prometido entre las partes, cuando se actúa de acuerdo a lo convenido. Es la fidelidad a la palabra dada, el estar ligado a su propia declaración.

Así mismo, la *bona fides* de acuerdo con Jesús González Pérez¹¹⁸, hace referencia a la credibilidad y confiabilidad que debe existir entre los contratantes en asuntos comerciales y de obligaciones personales. En general, permite dar valor y alcance a los actos realizados dentro de sus actividades económicas y empresariales, ya que la *fides* -lealtad a la palabra dada- da efectos materializadores a las obligaciones formales y no formales. La *fides* entonces, exige que se mantenga el compromiso adquirido mediante la palabra dada, cualquiera que sea la forma en que haya sido expresada.

Según Carlos Lasarte Álvarez¹¹⁹, la *fides bona* surge de la necesidad de fijar un criterio típico, supraindividual, que permita superar los contrastes entre las interpretaciones de la *fides*. Desde este punto de vista, la fórmula *fides bona* se concreta en la *fides* exigible cuando a propósito de determinadas relaciones jurídicas, ha surgido un conflicto inter-partes, y, por ende, supone mantener firme las consecuencias del compromiso adquirido mediante la palabra, agregando un nuevo elemento, el de la honestidad, congruente con los usos propios del hombre honesto, la naturaleza de la relación jurídica y con la finalidad perseguida por las partes a través de ella.

¹¹⁷Fritz Schulz, “*Principios del derecho Romano*”, (Madrid: Editorial Civitas, 2000) p. 143.

¹¹⁸Jesús González Pérez, “*Principio General de la Buena fe en el Derecho Mercantil*”, (Madrid: Editorial Civitas, 2019), 18.

¹¹⁹Carlos Lasarte Álvarez, “*La integración del contrato: la buena fe en la contratación*”, (Madrid: Trivium, 2010) p. 15.

Consecuentemente, la buena fe es para algunos autores, como Miguel Llobregat¹²⁰, un concepto netamente jurídico, esto es, “una creación procesal de la experiencia jurídica romana cuyas características más relevantes son su naturaleza unitaria, jurídica y procesal”.

La buena fe es entonces el leal cumplimiento de la palabra dada, en consecuencia, se advierte que la integración del contrato en virtud del principio de la buena fe de conformidad con su naturaleza específica y con su causa fin es una fórmula que permite expresar la idea de que a partir de la particular estructura de cada negocio puede derivarse algo que -a pesar de no haber sido expresado por los contratantes- resulta necesario para la plena satisfacción de las prestaciones obligacionales.

Expresa Juan Carlos Rezzonico¹²¹, que es comprensible que ante las relaciones interindividuales más complejas que se desenvuelven en un mundo conflictivo, con un cambio tecnológico que da vértigo, con un tráfico jurídico masificado y presuroso, con un tiempo de acción y de reacción sin precedentes, las normas de los códigos y leyes resulten deficitarias para manejar todos los nuevos problemas, en este caso los principios jurídicos constituyen un adecuado instrumento jurídico para resolver conflictos humanos y representan la reserva del derecho en general. Razón por la cual, el principio de buena fe emerge como una viable solución para solucionar oportuna y debidamente los conflictos que se desarrollan a diario en las empresas familiares.

Es más, la fusión del principio de buena fe y el BGC, dan como resultado una empresa familiar lista y dispuesta a resolver con amplia soltura los problemas presentes y futuros del diario convivir; permitiendo correlativamente su perdurabilidad en el tiempo.

Por lo manifestado, tanto el principio de buena fe, como el BGC, se constituyen en el sistema legal, jurídico y organizacional adecuado de las empresas familiares en la actual sociedad tecnológica, pues juntas ofrecen una estructura abierta, que puede ser completada con agilidad, según las exigencias del desarrollo de la empresa familiar; dotada de un aparato normativo elástico, en el cual lo construido, lo predispuesto por el legislador, deja siempre amplio margen de decisión para los miembros de la empresa.

¹²⁰Miguel Llobregat, “*Aproximación al concepto de secreto empresarial*”, (Valladolid: Universidad de Valladolid, 2015),95.

¹²¹Juan Carlos Rezzonico, “*La buena fe como norma abierta para la interpretación de los contratos y límites de la interpretación*”, (Madrid: Universidad Complutense, 2016), 270.

3. Pacto de accionistas como instrumento de aplicación del buen gobierno corporativo.

En el marco del derecho societario, el pacto de los accionistas, es un aspecto de largo debate. En tal sentido, nace desde el derecho mercantil, como una respuesta a requerimientos puntuales de los inversionistas y empresarios en la búsqueda de normas transparentes e instituidas, al momento de la apertura de una unidad de negocios, con la finalidad de impedir probables contratiempos e inapropiados significados, retardos y, por tanto, pérdidas de dinero o beneficios esperados.

En la antigüedad, para la constitución o inversión en una sociedad, indiferente de su objeto, se precisaba de ciertas medidas que no alcanzaban ser contempladas en el estatuto constitutivo social bien por restricciones legales o por decisión de los socios fundadores¹²² Una consideración de importancia consistía en la búsqueda de una iniciativa o alternativa para lograr el control mayoritario de los votos en la asamblea de accionistas para decidir aspectos como el nombramiento de los administradores, repartición de los dividendos, inversiones en bienes de capital y endeudamiento, etc.

De acuerdo a Tomás Araya¹²³, esta representación fue adversada doctrinalmente, no obstante, la demanda de contextos competitivos para aquellos que resolvían asociarse para comenzar un emprendimiento exigió adaptaciones al derecho terminando con su aceptación y regulación.

Actualmente, es indiscutible la aspiración de los accionistas de que sus acciones disfruten de una influencia conveniente y proporcionada en la empresa para resolver los aspectos más relevantes de su gestión; no obstante, en la dinámica empresarial del mundo moderno, es muy complejo que un solo accionista posea la proporción mayoritaria del capital que le facilite asumir el control total de la compañía. En este contexto es que nacen estos pactos, vinculados a la convención social, que pretenden constituir compromisos que establezcan las líneas de gestión o de votación en las asambleas de accionistas y que defiendan intereses de grupos bien determinados¹²⁴.

El pacto de los accionistas, el cual también es conocido como acuerdo o protocolo de los accionistas, o de los propietarios de una empresa familiar, es definido como un contrato plurilateral, o un vínculo que bien puede ser coyuntural o permanente entre ciertos accionistas, así como una asociación de varios de estos con la finalidad de concertar, fuera

¹²² Tomás Araya, “*Convenios de accionistas*”, (Buenos Aires: Ad-Hoc, 2010), 345.

¹²³ *Ibíd*, 346

¹²⁴ Diego Peña, “*El convenio de accionistas en Ecuador*”, (Quito: UASB, Serie 280, 2019), 12

del entorno de la sociedad, acuerdos para votar según su participación accionaria para influir significativamente en las decisiones del gobierno corporativo¹²⁵

Por ende, bien pueden ser reconocidos entonces como acuerdos parasociales, los cuales pueden ser viables en organizaciones donde coexisten diversos accionistas y el capital de la empresa no está en poder de una sola persona o de grupos económicos. En tal sentido, para Diego Peña¹²⁶, el pacto de los accionistas es un convenio de carácter parasocial y ocasional, acordado entre ciertos socios de una empresa, con la finalidad de tener influencia significativa en las decisiones o vida social con objetivos bien determinados.

A decir de **Rocío Córdova**¹²⁷, el acuerdo de accionistas es el convenio privado celebrado entre los miembros-accionistas de la empresa familiar, cuyo fin es el de establecer y determinar las normas que regularán la relación entre ellos y los parámetros para el manejo de la empresa.

Es importante tener presente que este acuerdo contiene normas referentes a la administración, los derechos políticos o económicos de los asociados, así como sus deberes y obligaciones, reparto de utilidades, venta obligatoria en caso de controversias internas, derecho de tanteo o primera opción de compra, derecho de arrastre, entre otros muy importantes derechos que se relacionan directamente con el BGC. Por tal razón, el pacto de accionistas representa un instrumento importante para regular los posibles conflictos o situaciones que se puedan presentar en la empresa; ya que se constituye en un escudo protector que evita cualquier tipo de obstáculo que impida alcanzar el éxito en los proyectos empresariales de la compañía.

Los pactos de accionistas, en el marco del derecho mercantil y más específicamente en el derecho societario, se caracterizan, según a lo planteado por Diego Peña¹²⁸ por ser acuerdos:

- Intuitu personae: en el acuerdo de accionistas es más importante la particularidad de la persona que la acción o el título de su pertenencia. Por tanto, se deduce que la transferencia de una acción de un accionista sindicado no transfiere los compromisos nacidos del pacto de accionistas. Es decir, los compromisos emanados del acuerdo de accionistas no se transfieren automáticamente con la transmisión de las acciones sindicadas. Este pacto de accionistas

¹²⁵ Tulio Ascarelli, “*Sociedades y asociaciones comerciales*”, (Buenos Aires: Ediar, 1947), 163

¹²⁶ Diego Peña, “*El convenio de accionistas en Ecuador*”, (Quito: UASB, Serie 280, 2019), 13

¹²⁷Rocío Córdova, “Validez de los Acuerdos de Accionistas en el Ecuador”, Paz Horowitz , 2019, <https://www.mondaq.com/shareholders/763884/validez-de-los-acuerdos-de-accionistas-en-el-ecuador>

¹²⁸ Diego Peña, “*El convenio de accionistas en Ecuador*”, (Quito: UASB, Serie 280, 2019), 16

solo es exigible para quien lo haya aceptado de forma voluntaria, en caso contrario, no tendrá ningún impacto o consecuencia para el nuevo propietario de la acción.

- Parasociales: la sociedad como persona jurídica no media en este pacto; y, del mismo modo, esta alianza no se refleja en el estatuto social corporativo; el único vínculo corporativo son las acciones de capital de los implicados en el pacto; inclusive sus objetivos son distintos; mientras el propósito institucional corporativo es el fin social; el de un pacto es el aprovechamiento de los accionistas.

- Plurilaterales: en este sentido, cualquier accionista de una empresa puede llegar a formar o a ser parte de un pacto de accionistas.

- Accesorios: la coexistencia de un pacto de accionistas está intrínsecamente sujeto a la existencia misma de la empresa y de su estatuto social; si desaparecen estos dos, igualmente desaparecerá el pacto acordado entre los accionistas. Hay una postura doctrinal establecida por Gonzalo Luis Anaya¹²⁹, que prefiere categorizarlos como conexos y no de accesorios, pues en oportunidades se da el caso de pactos de accionistas que nacen antes de la constitución de la empresa, precisamente para regular su estructura; o bien pueden permanecer aún finalizada la sociedad, para regular su liquidación.

Para Diego Peña¹³⁰, algunas de las cláusulas que contemplan los pactos de los accionistas son las siguientes:

Cláusulas de bloqueo: integra lo que se conoce como el sindicato de bloqueo, y tienen como objetivo limitar o instituir escenarios para el traspaso de las acciones de uno de los integrantes del sindicato hacia otros accionistas o terceros que no integran o son parte del pacto. Estas cláusulas son forzosas para el funcionamiento del sindicato de voto que se presenta seguidamente.

- Cláusulas de voto: favorecen la integración o creación de sindicatos de voto, también conocidos como sindicatos de mando, cuya finalidad consiste en concentrar el poder del voto de los accionistas que conforman el pacto, para lograr la mayoría que concrete y dirija la perspectiva futura de la empresa. Por tanto, al momento de la convocatoria a las asambleas de accionistas, ya esté acordada la forma de votar en cada punto de la agenda del día.

Cláusula penal: tiene como objetivo impedir a las partes de contravenir el pacto de accionistas acordado con anterioridad; la consecuencia de hacerlo, será el pago de una sanción monetaria.

¹²⁹ Gonzalo Luis Anaya, “*Buceando en las lagunas de las convenciones parasociales*”. s/f.16

¹³⁰ Diego Peña, “*El convenio de accionistas en Ecuador*”, (Quito: UASB, Serie 280, 2019), 32-33.

- Plazo máximo de duración: mayoritariamente la doctrina¹³¹ ha sido reacia a consentir que los pactos parasociales sean de duración indeterminada, lo cual llevaría a un declive inalterable del derecho al voto de los accionistas, asimismo como la separación entre la pertenencia de la acción y el derecho al voto, aconteciendo definitivamente en una concesión del voto.

Estos pactos tienen diferentes efectos entre sus suscriptores, ante la empresa, frente al resto de los accionistas y ante terceros. El efecto entre los suscriptores se deriva del acuerdo, por tanto, el compromiso de los accionistas sindicados es acatarlo, lo cual complica la situación de aquellos suscriptores al incumplirlo y el porqué de su decisión¹³². En caso de que el accionista incumpla porque el acuerdo tenga una esencia ilícita que vaya en contra de la sociedad no está en la responsabilidad de acatarlo y por tanto no asume ningún compromiso al respecto, si este no fuere el caso se aplicará la cláusula de sanción correspondiente.

El efecto ante la empresa representa una cuestión relevante a este respecto, si los accionistas sindicados pueden valerse de las disposiciones contempladas en el derecho societario para lograr su cumplimiento. Antes de este avance, es preciso aclarar si el pacto acordado se opone o no a la sociedad. En tal sentido, se considera el supuesto de la inoponibilidad; Ernesto Martorell¹³³ estima que este principio señala que los compromisos provenientes del pacto acordado por los socios son irrelevantes para la corporación; el acto jurídico solo tiene validez entre las partes que lo acordaron, pero no surte efectos ante la sociedad, el resto de los accionistas y ante terceros. La razón fundamental para no aceptar su oponibilidad fue impedir que los contratos parasociales se asimilaren al estatuto social en relación a su eficacia.

Con respecto a los efectos ante el resto de los accionistas, es que el pacto entre una parte de los accionistas considera la calidad personal ante la propiedad de la acción, por lo cual, si un accionista sindicado traspasa sus acciones vendiéndolas a otro accionista que no era integrante del convenio original, el nuevo propietario no pasa automáticamente a formar parte del pacto convenido con anterioridad; para que esto acontezca le corresponderá expresar su voluntad de hacerlo, y por otra parte, los accionistas sindicados están en la obligación de aceptar a un nuevo miembro del acuerdo. Los pactos acordados entre una parte

¹³¹ Tomás Araya, “*Convenios de accionistas*”, (Buenos Aires: Ad-Hoc), 356.

¹³² Diego Peña. “*El convenio de accionistas en Ecuador*”, (Quito: UASB, Serie 280, 2019), 34.

¹³³ Ernesto Martorell, “*Tratado de los contratos de empresa*”, (Buenos Aires: Depalma), 3

de los accionistas solo surten efectos ante ellos y no ante terceros, distintos del resto de los accionistas.

En consecuencia, el pacto de accionistas resulta una herramienta apropiada para el logro de un BGC, en virtud que permite acuerdos que respetan el propósito de la sociedad, los intereses de los socios, surte efectos para lograr una adecuada administración del negocio a través de la designación de gestores comprometidos, tiene una duración determinada no afectando permanente el derecho al voto consagrado legalmente, solo tiene efectos entre las partes involucradas no comprometiéndolo a la organización, ni al resto de los accionistas, ni a terceros, y especialmente se da en sociedades donde el control accionario no está en propiedad de una sola persona o un grupo determinado.

De manera generalizada, incluso fuera de la órbita de las empresas familiares, se ha observado que ciertos accionistas optaban por manejar sus negocios a través de compañías extranjeras a fin de poder crear acuerdos de accionistas que puedan ser ejecutables en dichas jurisdicciones y evitar las limitaciones que nuestra legislación mantenía, sobre todo en lo referente a la imposibilidad de realizar pacto reservados.

La ley reactivación de la economía, fortalecimiento de la dolarización y modernización de la gestión financiera de 29 de diciembre de 2017 empezó un camino de mayor aceptación de los pactos parasociales relativos a la negociación de acciones de la siguiente manera:

Serán válidos los pactos entre accionistas que establezcan condiciones para la negociación de acciones. Sin embargo, tales pactos no serán oponibles a terceros, sin perjuicio de las responsabilidades civiles a que hubiere lugar, y en ningún caso podrán perjudicar los derechos de los accionistas minoritarios.¹³⁴

Con la Ley de modernización de compañías¹³⁵, se extiende la regulación de las sociedades por acciones simplificadas (S.A.S), relacionadas a los pactos parasociales de las compañías anónimas y de responsabilidad limitada, con lo cual este tipo de empresas están obligadas a respetar estos pactos cuando exista conocimiento de los mismos (Sección Innumerada, Sociedades por acción simplificadas, Art. 62, ejusdem). De esta manera el representante legal de la compañía no puede inscribir una cesión de acciones si ésta vulnera el pacto parasocial, con ello la nueva regulación evita el problema de que no puedan oponerse estos pactos.

¹³⁴ *Ibíd.*

¹³⁵ Asamblea Nacional, *Ley de Modernización a la Ley de Compañías*, Quito, Registro Oficial, Año II - N° 347, jueves 10 de diciembre de 2020. Tercer Suplemento

La Ley de Compañías cuando regula los acuerdos de accionistas para las sociedades por acciones simplificadas, compañías anónimas y limitadas, establece que: la compra o venta de acciones, la preferencia para adquirirlas o para aumentar el capital social, las restricciones para transferirlas, el ejercicio del derecho de voto, la persona que habrá de representar las acciones en la asamblea y cualquier otro asunto lícito (Sección Innumerada, Sociedades por acción simplificadas, Art. 62).¹³⁶

Por tanto, no puede por ejemplo hacerse pactos en relación a la transmisión de participaciones sociales mediante un documento privado o sin un quórum menor al establecido por ley o estatuto o tampoco regular procedimientos que permitan aumentar el capital o disolución y liquidación de la compañía¹³⁷.

En lo que tiene que ver con el pacto de accionistas como instrumento de aplicación del BGC, bien se puede manifestar que es más que lógico pensar que dentro de los beneficios y ventajas de este último el pacto de accionistas encuadra a la perfección, pues motiva de manera extraordinaria la vida armónica de la empresa familiar y su perdurabilidad sostenible en el tiempo.

En este orden de ideas, las sociedades por acciones simplificadas (S.A.S.), constituyen un gran aporte jurídico dentro de la legislación societaria de Ecuador, cuyo origen se basa en la legislación y Derecho Societario de Colombia y del modelo admitido y sancionado por la Organización de Estados Americanos (OEA), que se caracteriza por un nuevo marco conceptual de la sociedad unipersonal, con un registro especial en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, el poder usar un instrumento particular como solemnidad, la supresión y descarte de un capital social mínimo exigido y del requerimiento del establecimiento de las actividades en el objeto social de la sociedad, todo aquello en el marco de una ejecución suficiente de libertad y de la voluntad de los inversionistas, lo cual la hace muy ventajosa en el entorno y contexto de las empresas familiares¹³⁸.

En este sentido, las microempresas pueden hallar en esta innovadora forma jurídica de asociación un elemento presto para formalizar su actividad comercial, por la disminución

¹³⁶ Ibid

¹³⁷ Sofía Rosales, “La oponibilidad y validez de los acuerdos de los accionistas”, Corral Rosales, International Standards, local vanguards, <https://corralrosales.com/la-oponibilidad-y-validez-de-los-acuerdos-de-accionistas/>, 20 de marzo de 2021

¹³⁸ Francisco Reyes Villamizar, “La sociedad por acciones simplificada: Una verdadera innovación en el Derecho Societario latinoamericano”. Artículo en línea: <http://scm.oas.org/pdfs/2016/CP36957T.pdf>. 2016

de costes en el proceso simplificado de su constitución, la versatilidad de su estructura organizacional y la perspectiva de estipular garantías para los diferentes tipos de accionistas¹³⁹

Las S.A.S., tienen la particularidad de reducir los obstáculos para su constitución y su cancelación registral. Estas sociedades nacen como una respuesta a los requerimientos de suministrar a los inversionistas del sector privado, una alternativa flexible que conjugue “(i) el derecho a la libertad contractual, (ii) el poder financiero de las sociedades por acciones y (iii) la seguridad jurídica que clama el tráfico mercantil”¹⁴⁰. Las S.A.S., combinan las ventajas de la autonomía contractual de las sociedades personalistas y las de responsabilidad limitada y de financiación, características particulares de las sociedades de capital.

Para Ortiz Mena y Noboa Velasco, partiendo del peso concedido al principio de la autonomía de la voluntad, fundamentos esenciales del derecho civil y mercantil, es que en las S.A.S., los accionistas ordenan el contrato social que dirigirá su vínculo como accionistas. Si bien la Ley de Modernización de la Ley de Compañías, contempla requisitos mínimos ineludibles, también abre la eventualidad a que las partes dispongan las cláusulas del contrato acorde a sus requerimientos funcionales e intereses. La S.A.S., conceden flexibilidad ante las normas que regulan a las asambleas de accionistas, los entes administrativos y directivos de las sociedades anónimas. Esta nueva concepción, facilita a los accionistas establecer estructuras y habilidades creativas para evitar conflictos o sencillamente normar la reciprocidad entre ellos. El principio *pacta sunt servanda*, es el elemento principal que rige el vínculo entre los accionistas de las S.A.S.¹⁴¹

Para Alexis Patricio Jirón Jiménez (Alexis Patricio Jirón Jiménez, 2020)¹⁴², esta novedosa figura jurídica y social adoptada en la legislación societaria ecuatoriana constituye el avance de las sociedades mercantiles de acuerdo a la situación económica actual que vive Ecuador, su creación consiste en la concesión de mejoras, ventajas, nuevas posibilidades y facilidades a las personas con deseos de fundar una sociedad por acciones de una manera simplificada, en consecuencia, las S.A.S., procuran la existencia y difusión de un nuevo tejido socio-productivo, emprendimientos más sólidos e inversiones financieras, en donde el

¹³⁹ Ibid.

¹⁴⁰ Esteban Ortiz Mena y Paúl Noboa Velasco, “*Elementos Característicos de las Sociedades por Acciones Simplificadas en Ecuador*”, Documento en línea disponible en: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=35821371. 2020, 1-25.

¹⁴¹ Ibid.

¹⁴² Alexis Patricio Jirón Jiménez, “*Las Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada y sus exigencias de capital mínimo para su constitución, limitan esta posibilidad, así como la transformación a cualquier otro tipo de empresas*”, Loja, Universidad Nacional de Loja - Facultad Jurídica, Social y Administrativa, 2020.

capital social es proporcionado por uno o más individuos interesados con la capacidad de hacerlo efectivo para iniciar operaciones acordadas con antelación en el documento de constitución. Su puesta en marcha es un adelanto en el mundo de las sociedades, pues pretende la verdadera, valiosa y activa inversión de personas naturales que posteriormente formarán o crearán una persona jurídica cumpliendo operativamente lo acordado como objeto social.

A decir de, Esteban Ortiz Mena y Paúl Noboa Velasco¹⁴³, la S.A.S., tienen como características más significativas la (i) personalidad jurídica autónoma y, (ii) responsabilidad limitada de sus asociados. Con respecto a la primera particularidad, se considera a la SAS como un ente de imputación diferenciada, provista de personalidad jurídica libre e independiente de sus accionistas. Este alejamiento patrimonial únicamente podrá desconocerse, por disposición judicial a este respecto, en el caso de que la estructura societaria fuese utilizada con fines ajenos a los acordados inicialmente por los accionistas. En cuanto a la responsabilidad limitada de sus asociados, ésta resguarda a sus accionistas, quienes no responderán solidariamente por las obligaciones sociales contraídas por la S.A.S., sino hasta por el monto de sus aportes de capital, estas dos particularidades, que son los fundamentos doctrinales del derecho societario, adquieren vigor y disfrute pleno para las S.A.S.

En este orden de ideas, la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación¹⁴⁴, contempla en su Artículo 3 la definición de la S.A.S. como una sociedad mercantil integrada por uno o varios ciudadanos, a través de una gestión simplificada para promover la creación formal e incremento del número de empresas y, adicionalmente en las Disposiciones Reformatorias, especialmente en la Octava Disposición y todas las referentes a la modificatoria de la Ley de Compañías para generar un marco regulatorio de las S.A.S., que define la naturaleza de este tipo de sociedades, la limitación de responsabilidad, su personalidad jurídica, la imposibilidad de negociar valores en el mercado de capitales, prohibiciones referentes a transacciones financieras, de mercado de valores, seguros y otras que contemplen por ley un tratamiento especial, todos los aspectos requeridos jurídicamente

¹⁴³Esteban Ortiz Mena y Paúl Noboa Velasco, “*Personalidad Jurídica Independiente de la Sociedad Por Acciones Simplificada y Responsabilidad Limitada de sus Accionistas.*”, Ruptura-Revista de la Asociación Escuela de Derecho de la Facultad de Jurisprudencia de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito, 2020, 589-620.

¹⁴⁴ Asamblea Nacional, “*Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación*”, Quito, Registro Oficial - Suplemento - Año I - N° 151 - viernes 28 de febrero de 2020.

para la constitución de su capital y todo lo concerniente al contenido del documento constitutivo.

Todas estas disposiciones conceptuales, operativas y normativas de la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, caracterizan a la S.A.S por la eliminación de barreras para su constitución, por tanto, los accionistas disfrutarán y accederán a estos derechos y obligaciones de un modo muy expedito, por ello, se considera a estas sociedades como una innovación muy significativa en el campo del Derecho Societario ecuatoriano.

4. Solución de conflictos en la implementación de buen gobierno corporativo

Como lo hemos manifestado en líneas anteriores, el BGC, dentro de nuestro ordenamiento jurídico nacional, incide en la conciliación alternativa de los conflictos empresariales, tanto individuales como colectivos a través de mecanismos como el Protocolo Familiar. A este respecto, Jon Martínez¹⁴⁵ define este protocolo como el documento manuscrito que recoge los acuerdos que la familia contempla con relación a su vínculo con la empresa y la propiedad de la misma, en otras palabras, supeditando y uniendo a la familia con los demás entornos del negocio familiar.

De la misma forma, María Susana Sosa de Irigoyen¹⁴⁶, señala que el protocolo familiar es un convenio marco, suscritos entre los miembros de una familia que son socios de una unidad de negocios para reglamentar su gestión y organización, asimismo las relaciones intrafamiliares y la sociedad, con el fin de conceder la sustentabilidad y el éxito necesario a través de las futuras generaciones de la familia.

Por lo tanto, este protocolo debe contener todos los aspectos necesarios para mediar en la solución de conflictos que puedan darse por las particularidades de la empresa familiar. Para que haya un BGC, es imprescindible la formulación, diseño, implementación y control del Protocolo familiar. Este manuscrito, en opinión de Verónica Guadalupe Villacís Martínez¹⁴⁷, debe contener los siguiente: “Introducción y filosofía del protocolo; normas sobre la propiedad Familiar; normas sobre la administración de la empresa familiar;

¹⁴⁵ Jon Martínez, “*Introducción al protocolo familiar y al consejo de familia*”, en Joan M. Amat y Juan F. Corona, *El protocolo familiar. La experiencia de una década* (Barcelona: Ediciones Deusto, 2007), 61.

¹⁴⁶ María Susana Sosa de Irigoyen, “*El protocolo de la empresa familiar. Antecedentes y bases para su redacción*” en Favier Dubois, Eduardo M “*La empresa familiar*” (Buenos Aires: Encuadre general, marco legal e instrumentación), 236.

¹⁴⁷ Verónica Guadalupe, Villacís Martínez, “*Mecanismos de exigibilidad del protocolo familiar para promover la continuidad de las empresas familiares en Ecuador*” (Quito: Universidad Andina Simón Bolívar, 2018), 33.

instituciones de gobierno familiar; normas sobre el trabajo de los miembros de la familia y normas de resolución de conflictos”.

Es importante considerar que la empresa familiar en virtud de sus lazos y vínculos afectivos, puede caer en riesgos de conflictos que puedan pasar a generaciones futuras y afectar la paz, convivencia y subsistencia del negocio familiar, para Belausteguigotia Rius, Imanol¹⁴⁸, los diferentes tipos de conflictos que pueden ocurrir en las empresas familiares pueden deberse a: divergencias entre los objetivos del negocio y la familia; articulación inapropiada de roles al interior de la empresa; estructuras funcionales, operativas y organizacionales no adecuadas a la empresa familiar; número excesivo de familiares trabajando en la empresa; remuneraciones inapropiadas y conductas de familiares incoherentes con los objetivos empresariales.

Por consiguiente, el protocolo familiar es un elemento clave para prevenir conflictos y controversias entre los miembros de la empresa familiar, si bien es cierto que el fin este documento es conservar con claridad las relaciones empresa-miembros de la familia-propiedad, y las expectativas ideales son que la familia completa sea consciente de la implementación de las pautas del protocolo, a veces este no es suficiente para sortear los conflictos, por lo tanto, este debe contemplar una alternativa o cláusula competente para solucionarlos.

Una de estas alternativas a contemplar en el protocolo es la mediación de terceros, debidamente competentes para intermediar conflictos que no puedan ser solventados por los mecanismos propios o por los miembros del BGC de la empresa familiar, esto se dificulta pues en oportunidades los socios familiares son reacios a la intervención de un tercero, por tanto este debe gozar de la confianza y credibilidad de todos para que su actuación sea efectiva y elimine, disminuya o minimice los efectos colaterales de los conflictos entre los familiares¹⁴⁹.

Por añadidura se interpreta como un mecanismo de descongestión de la administración de justicia ordinaria. De tal suerte que, el BGC, se constituye per se en un mecanismo preventivo de conflictos.

¹⁴⁸ Belausteguigotia Rius, Imanol, “*Empresas familiares, dinámica equilibrio y consolidación*” (Ciudad de México: McGraw Hill, 2012), 118.

¹⁴⁹ Verónica Guadalupe, Villacís Martínez, “*Mecanismos de exigibilidad del protocolo familiar para promover la continuidad de las empresas familiares en Ecuador*” (Quito: Universidad Andina Simón Bolívar, 2018), 50.

A decir de María Inés Suárez¹⁵⁰, el BGC induce a las partes a identificar puntos comunes en la controversia, a reconocer sus intereses por encima de las posiciones encontradas, a explorar fórmulas de arreglo que trasciendan el nivel de disputa, a tener del conflicto una visión productiva para ambas, siendo la confidencialidad una característica preponderante. Igualmente, para Alfonso Medallo¹⁵¹, el BGC bien puede ser visualizado como un mecanismo de resolución de conflictos a través del cual, los miembros de la empresa familiar gestionan por sí mismas la solución de sus diferencias. Pero en una órbita más grande, y siempre que medie la voluntad de los integrantes de la compañía, el BGC, puede constituirse el ante sala al proceso de mediación donde la empresa con la ayuda de un tercero neutral y calificado, denominado conciliador, pueden llegar a un resultado óptimo.

Esencialmente el BGC, posee entre sus ventajas a la conciliación, concebida como un procedimiento con una serie de etapas, a través de las cuales las personas, miembros de la empresa familiar, que se encuentran involucradas en un conflicto desistible, transigible o determinado como conciliable por la ley, encuentran la manera de resolverlo a través de un acuerdo satisfactorio para ambas partes sus dificultades.

Ante los conflictos que pueden emerger del incumplimiento de los pactos parasociales que contienen los acuerdos sobre BGC, ordinariamente se contempla a la mediación como el primer espacio de solución de conflictos. En este mecanismo son las partes, asistidas por un tercer neutral llamado mediador, las que procuran un acuerdo voluntario, que verse sobre materia transigible, de carácter extrajudicial y definitivo, que ponga fin al conflicto, de manera fructífera tanto para la empresa familiar, cuanto para los miembros de la misma.

De acuerdo con los lineamientos del BGC, la mediación puede ser inducida cuando los miembros de la empresa así lo dispongan en cualquier estado del conflicto, siempre que verse sobre temas transigibles y cuando las partes lo acepten.

Además de las personas en conflicto, esta figura involucra también a un tercero neutral e imparcial llamado conciliador que actúa, siempre habilitado por las partes, facilitando el diálogo entre ellas y promoviendo fórmulas de acuerdo que permitan llegar a soluciones satisfactorias para ambas partes.

Desde una perspectiva diferente además de ser un procedimiento, propio del BGC, la conciliación es un acto jurídico en el cual intervienen sujetos con capacidad jurídica y distintos intereses y en donde su consentimiento y voluntad están dirigidos directamente a

¹⁵⁰María Inés Suárez, *“Conducción de disputas, comunicación y técnicas”*, (Buenos Aires: Paidós, 2016), 16.

¹⁵¹Alfonso Mellado, *“Sistemas alternativos de solución de conflictos”*, (Valencia; Tecnos, 2017), 93.

dar por terminada una obligación o una relación jurídica, a modificar un acuerdo existente o a crear situaciones o relaciones jurídicas nuevas que beneficien a ambas partes y en conjunto a la empresa.

De esta manera, la visión de la conciliación como institución del BGC es enmarcada dentro de una nueva forma de terminación de procesos conflictivos que actúa con independencia y autonomía; con mecanismos preventivos de solución de efectiva.

En el caso, que de no lograr resolver los conflictos utilizando la mediación, los pactos parasociales deberían contemplar ya sea arbitraje o justicia estatal como espacios de solución de conflictos. Los desacuerdos que no logren solucionarse por la mediación de un tercero, deberán ser sometidos al arbitrio de la justicia. Para ello se reconoce al arbitraje en el artículo 190 de la Constitución de la República¹⁵² y corresponde a un acuerdo por parte de tribunales de arbitraje con árbitros independientes, donde se establece el acuerdo de las partes para la eliminación de controversias mediante terceras personas independientes, denominados árbitros, que pueden dictaminar una resolución definitiva y vinculante al momento de emitirlo. El arbitraje funciona de forma paralela a la jurisdicción ordinaria.

Para Felipe Durini, la vía arbitral es una de las alternativas más importantes para la solución de conflictos societarios y permite eliminar las divergencias entre socios y administradores, con la sociedad, así como auditores¹⁵³.

Por tanto y coincidiendo con Rosales¹⁵⁴, un modelo apropiado de protocolo familiar debe contemplar una cláusula muy clara y específica para solventar los conflictos, por consiguiente. debe contener los siguientes aspectos sobre la administración, resolución y negociación de conflictos que considere las siguientes particularidades: en situaciones de contiendas que no puedan ser resueltos por las instancias internas, todos los socios afectados deben comprometerse a través de su consentimiento firmado a una mediación dirigida por expertos en el área contratados a tal fin.

Ahora, aquellas desavenencias que pudieran suscitarse en los miembros del grupo familiar referente a inobservancias o inapropiada interpretación de las normas establecidas

¹⁵² Ecuador. *Constitución de la República del Ecuador*, Registro oficial 449, 20 de octubre de 2008, art. 190.

¹⁵³ Felipe Durini. *La vía arbitral como alternativa para la solución de conflictos societarios en la compañía anónima*. (Quito: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, 2009), 9.

¹⁵⁴Rodrigo N. Rosales Matienzo, “*Modelo de protocolo de empresa familiar*”, en Favier Dubois, Eduardo M. “*La empresa familiar*” (Buenos Aires: Encuadre general, marco legal e instrumentación), 371.

en el protocolo, serán resueltas por la vía del arbitraje, el cual será dirigido por el experto, escuchando equitativamente a todas las partes en conflicto y no deberá exceder de seis meses, una vez terminado el proceso, se presentará al consejo o junta familiar los resultados del arbitrio, y allí se acordarán las decisiones a seguir para la estabilidad, equilibrio y paz, tanto familiar como empresarial.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

Como se ha analizado durante la presente investigación, los principales emprendimientos en Ecuador son de tipo familiar. Con el devenir del tiempo, los mismos han tenido que enfrentarse a diferentes situaciones que atentan contra su sostenibilidad y duración en el tiempo, y que en ocasiones han conllevado a su desaparición. Tales situaciones están esencialmente relacionadas con problemas al momento de la sucesión, es decir, cuando fallece el creador del negocio familiar, y no se cuenta con un plan de sucesión, o cuando los intereses de los sucesores no coinciden con los de su antecesor.

En tal sentido, resulta importante aceptar la existencia de situaciones que amenazan a las empresas familiares, y que traen consigo consecuencias nefastas para las mismas, como el freno de su crecimiento hasta su liquidación o terminación.

Entre estas consecuencias tenemos los problemas de agencia que se generan, toda vez que en ocasiones los propios miembros de las empresas familiares no logran visualizar lo que está ocurriendo, pues el principal y el agente pueden tener intereses contrapuestos, e incluso, falta de conocimiento técnico en ciertos temas por parte del principal, lo que se podría solucionar con la implementación de buenas prácticas de BGC, esto es, otorgarle mayor independencia al agente, incentivándolo bien sea desde el punto de vista emocional, al permitirle tomar decisiones en asuntos relacionados con su quehacer diario, lo que se traduce en confianza y motivación para el agente; como incentivos económicos, tales como un salario que se realmente se ajuste a las actividades que realiza, un porcentaje de las ganancias o incluso hasta la compra de ciertas acciones de la empresa; todo lo anterior con la finalidad de que el trabajo del agente sea en pos del mejoramiento de la empresa, su eficiencia y productividad.

Como se ha reiterado, las empresas necesitan maximizar su valor y alcanzar un fortalecimiento económico tal, que le permita sostenerse y perdurar en el tiempo, sobre todo en épocas donde existen vertiginosos cambios, donde el contexto económico es complejo e incierto y existe una alta competencia en el mercado.

Es por ello que resulta de vital importancia un adecuado manejo de las empresas, especialmente las familiares, para lograr que se mantengan en el tiempo. En este sentido es necesaria la implementación de estrategias, entre ellas el establecimiento de lineamientos

claros y reglas específicas que regulen los posibles conflictos de intereses que se puedan presentar entre las partes interesadas. Estos lineamientos y reglas deben dirigirse principalmente a la sucesión, los mecanismos y pasos a seguir cuando fallece el fundador de la empresa, a fin de que los sucesores mantengan la visión inicial de la empresa y trabajen todos por mantenerla. De igual manera, lo relativo a la sucesión no debe quedarse en meros lineamientos y reglas, sino que deben ser llevados a norma de obligatoria aplicación, con la finalidad de que todo lo que se refiera a la sucesión se encuentre expresamente regulado.

De lo anterior, también es necesario contar con una guía que le otorgue a la empresa un equilibrio de gobernabilidad, lo que se logra creando un directorio, el que constituye una herramienta fundamental para las empresas. El directorio es un órgano de administración primordial, de carácter colegiado, que tiene como funciones principales la de supervisión, control, gobierno y administración de la empresa. El contar con un directorio ayudaría a que los intereses de los dueños de las empresas se encuentren representados, que la dirección ejecutiva cuente con la supervisión y asesoría adecuada para realizar sus funciones, que se establezcan políticas y lineamientos para la consecución del objeto social, actuando siempre en beneficio de la empresa.

En este mismo orden de ideas, resulta trascendental llevar a cabo auditorías de las empresas familiares, tanto internas como externas. Estas auditorías no deben ser solamente de orden económico, sino que deben abarcar todo tipo de asuntos que permitan evaluar el estado en que se encuentra la empresa, en este caso determinar si las decisiones que se han tomado son adecuadas y se encuentran en consonancia con la visión, fines y objetivos de la empresa. Asimismo, con estas auditorías se podrían evaluar los riesgos de la empresa que podrían poner en peligro su sostenibilidad, y permitirían tomar medidas correctivas y preventivas, que coadyuven a su mantenimiento en el tiempo.

De lo anterior se colige, que tener implementadas prácticas de BGC, trae consigo grandes beneficios para la empresa. Dichos beneficios pueden ser tanto de índole económico como reputacional, pues al tener una estructura e institucionalidad, generan mayor confianza en el mercado, lo que se traduce en beneficios económicos al atraer capitales, en desarrollar mayor inversión, en la obtención mejores planes de financiamiento para la empresa. Tener una buena reputación, implica además que se atraiga capital e inversión extranjera, mejorando así el funcionamiento de los mercados y creando nuevas fuentes de empleo.

De acuerdo a las Normas Ecuatorianas para el Buen Gobierno Corporativo¹⁵⁵, las empresas que implementan prácticas de BGC, logran disminuir los problemas de agencia suscitados por la asimetría de información de las partes, alcanzando una mayor armonía entre ellas y garantizando que la visión de los fundadores se mantenga y pase a las generaciones futuras.

Es por ello que se necesita tener una actitud proactiva de todos los miembros de la empresa familiar, que prepare a la empresa para los cambios y retos que se les presentará en el futuro. En tal virtud, es importante preparar a la siguiente generación desde una edad temprana, para que pueda asumir los retos una vez que tenga lugar la sucesión en la empresa.

De igual manera, hay que anticiparse a los cambios y situaciones futuras que puedan suscitarse, creando mecanismos, a fin de lograr que los impactos de conflictos no traigan consecuencias nocivas. Como parte de dichos mecanismos tenemos la implementación de un BGC, que cuente con un plan de manejo de riesgos adecuado y eficiente, ajustado a la realidad de la empresa.

La incorporación de habilidades, el cambio de actitud, son formas de aprendizaje importantes que permiten mejorar la efectividad de la empresa. Hay que aprender a trabajar con familiares de manera adecuada, respetando los criterios de cada cual, pero siempre dirigidos al fin de la empresa que es la maximización de su valor, lo que permite su sostenibilidad.

Métodos de comunicación asertivos, trabajo en equipo, estructura de gobierno adecuada, con descentralización de funciones, con liderazgo que motive y aliente a todas las partes que conforman la empresa, les haga desarrollar sentido de pertenencia para con la empresa, constituyen herramientas que deben ser aplicadas, para garantizar la sostenibilidad de las empresas familiares en Ecuador.

En conclusión, la implementación de prácticas de BGC, constituyen pilar esencial para el sostenimiento de las empresas, en especial las de tipo familiar. Por tal razón resulta imprescindible que él mismo sea implementado a fin de atenuar los conflictos de intereses que surjan, para que todas las partes y miembros trabajen alineados hacia un fin común, que la empresa familiar sea sostenible y consecuentemente, se mantenga y perdure en el tiempo.

¹⁵⁵ Almeida, Guzmán y Asociados, Estudio Jurídico, “Normas Ecuatorianas para el Buen Gobierno Corporativo”, Quito, Octubre 2020. Documento en línea: <https://almeidaguzman.com/normas-de-buen-gobierno-corporativo/#page-content>

Resulta concluyente evidenciar que el BGC se constituye, a pesar de sus puntuales desventajas, en el sistema organizacional más óptimo para las empresas familiares, de tal suerte que garantizan su vida armónica y su perdurabilidad en el tiempo, con el plus, de configurarse en una empresa firma y confiable en el mercado.

El BGC constituye un régimen de control, vigilancia y dirección para las sociedades mercantiles. Implica una serie de preceptos, supuestos y medidas que contemplan los esquemas fundamentales para la protección de los derechos de los accionistas, así como la presencia de un tratamiento ecuánime entre ellos; contemplar todos los aspectos necesarios para la transparencia y responsabilidad de la gestión de la sociedad; dar claridad a la información financiera, operativa y legal de la sociedad, recomendando a su vez los apropiados instrumentos de control; reglamentar los vínculos con los diferentes grupos de interés; y recomendar las mejores y buenas prácticas para la dinámica del negocio de modo que se establezcan los aspectos éticos para una razonable administración.

En este sentido, el BGC se fundamenta en principios legales contemplados en la legislación ecuatoriana tales como: igualdad, transparencia, responsabilidad empresarial, autorregulación y voluntariedad. Estos principios favorecen la creación de instrumentos suficientes y competentes para resguardar los intereses de la sociedad, sus accionistas y custodiar la generación de valor en el marco del uso apropiado y eficiente de los recursos. A mayor transparencia e información aceptable de la gestión, mayor será la seguridad y confianza de los que deseen invertir.

En el BGC, los acuerdos parasociales o acuerdos entre los accionistas, adquieren valor legal en las S.A.S., pues esta novedad societaria permite que antes de constituir la sociedad, los socios acuerden contemplar en su documento constitutivo aquellos aspectos que contemplen sus intereses en materia de tratos igualitarios y aquellos tocantes a la gestión del negocio en un marco de visión compartida, acordada y de conjunto, de modo que los entes de control y administración de la sociedad, designados en el documento constitutivo sean los garantes del cumplimiento de los acuerdo debidamente consignados y firmados por los accionistas. En este sentido la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, así como la Ley de Modernización de la Ley de Compañías establecen el piso jurídico para estos acuerdos previos entre los accionistas.

2. Recomendaciones

Como se ha analizado a lo largo de la presente investigación, todas las empresas, incluyendo las familiares, tienen como objetivo final la maximización de su valor, para poder sostenerse y perdurar en el tiempo. En tal virtud, se recomienda que las empresas familiares implementen prácticas de BGC, para de esta manera alcancen una mayor sostenibilidad y que perduren en el tiempo. Resulta de gran importancia que se aprueben Códigos de BGC. Tales códigos deben establecer las políticas, principios, prácticas y medidas de dirección, administración y control de las empresas.

De igual manera se recomienda la aprobación de Códigos de ética que afiancen los valores éticos y se respeten los principios de transparencia, responsabilidad, razonabilidad y permanencia en el tiempo. En este mismo sentido, se recomienda la constitución de un directorio o consejo de administración, a fin de que las empresas cuenten con un órgano de administración que supervise, controle y administre la empresa, en pos del sostenimiento de la misma. En consonancia con lo anterior, se deben expedir reglamentos de directorio, que tengan carácter vinculante para todas las partes, y que determine su funcionamiento, y responsabilidad en caso de incumplimiento, lo que otorgaría certidumbre, honestidad y transparencia a la empresa.

Adicionalmente se recomienda la descentralización, como política de las empresas al momento de tomar ciertas decisiones, pues al otorgar autonomía y delegar la toma de algunas decisiones en trabajadores que se encuentran inmiscuidos en el día a día de la empresa, se obtienen decisiones más ajustadas y adecuadas a las diferentes situaciones que se suscitan debido al nivel de especialización con que cuentan dichos trabajadores, y que las mismas sean tomadas con la rapidez que el caso amerite.

De conformidad con lo analizado en la presente investigación, se recomienda también la elaboración de todo un plan de sucesión y gestión representativa de la empresa, donde quede establecido todo lo concerniente al manejo, administración y demás asuntos de la empresa que puedan verse afectados en caso de fallecimiento del fundador, y que pueda acarrear la extinción de la empresa familiar. Unido a lo descrito, resultaría conveniente dictar charlas y talleres sobre el buen gobierno corporativo, cómo implementarlo, los beneficios del mismo. Las capacitaciones en este tema resultan de gran importancia, pues así todas las empresas, principalmente las familiares, tendrían conocimiento esta herramienta y lo atractivo de su implementación. Se recomienda llevar a cabo políticas públicas integrales

sobre el sistema empresarial, que estimulen, fomenten y potencien la implementación de BGC, pues a la final, las empresas contribuyen a la mejora de la economía y son fuentes generadoras de empleo.

Bibliografía

- Alexis Patricio Jirón Jiménez. (2020). Las Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada y sus exigencias de capital mínimo para su constitución, limitan esta posibilidad, así como la transformación a cualquier otro tipo de empresas. Loja: Universidad Nacional de Loja - Facultad Jurídica, Social y Administrativa.
- Almeida, Guzmán y Asociados, Estudio Jurídico. (Octubre de 2020). Normas Ecuatorianas para el Buen Gobierno Corporativo. Recuperado el 13 de Abril de 2021, de <https://almeidaguzman.com/normas-de-buen-gobierno-corporativo/#page-content>
- Amat, J., & Corona, J. (2007). El protocolo familiar. La experiencia de una década. . Barcelona: Deusto.
- Anaya, G. (s/f). Buceando en las lagunas de las convenciones parasociales. Obtenido de www.alfarolaw.com/Buceando%20en%20las%20lagunas%20de%20las%20convenciones%20parasociales
- Andrade, Mauro, “Buen Gobierno Corporativo”, (Quito: Estudio Jurídico Vivanco & Vivanco, 2010).
- Araya, Tomás. *Convenios de accionistas*. Buenos Aires: Ad-Hoc, 2010.
- Argandoña, Antonio, "La teoría de los stakeholders y el bien común", (Barcelona: Universidad de Navarra-IESE. 1998).
- Arrese, Ángel, “Reflexiones sobre el buen gobierno corporativo”, (Navarra: Universidad de Navarra, 2014).
- Asamblea Nacional . (2020). Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación. Quito: Registro Oficial - Suplemento - Año I - N° 151 - viernes 28 de febrero de 2020.
- Asamblea Nacional. (2020). Ley de Modernización a la Ley de Compañías. Quito: Registro Oficial, Año II - N° 347, jueves 10 de diciembre de 2020. Tercer Suplemento.
- Ascarelli, T. (1947). *Sociedades y asociaciones comerciales*. Buenos Aires: : Ediar
- Ayup, Ivanna, Ricardo Andrés Carrasco y María Paula Seoane, "Las empresas familiares: diagnóstico y soluciones de conflictos típicos de Automóviles Japoneses SRL". 2019. <https://face.unt.edu.ar/web/iadmin/wp-content/uploads/sites/2/2014/12/Trabajo-Jorninv-Empr-Fam-Ivi.pdf>.
- Banco Pichincha, "Gobierno corporativo". Ecuador. <https://www.pichincha.com> › portal › Portals › Desarrollo.
- Barney, Jay B. y William S. Hesterly, "Strategic Management and Competitive Advantages", Pearson Prentice Hall. 2008.

- Barrionuevo, Gisela A., Juan L. Munt y Noelia V. Arri, "La teoría de la agencia: un abordaje para estudiar las problemáticas de las empresas familiares de segunda generación", *Revista Cifra*. 2016.
- Belausteguigotia Rius, I. (2012). *Empresas familiares, dinámica equilibrio y consolidación*. Ciudad de México: McGraw Hill. Berglof, Erik, "Reforming Corporate Governance", *Redirecting the European Agenda*. 91-123. Oxford University Press, 2003.
- Bernal, Andrés Oneto, Michael Penfold, Lisa Schneider y John Wilcox, "Gobierno Corporativo en América Latina", *Importancia para las empresas de propiedad estatal*. Corporación Andina de Fomento, Caracas, 2012.
- Brahmadev, Panda y NM Leepsa. *Agency theory: Review of Theory and Evidence on Problems and Perspectives*. New Delhi: Sage Publications. 2017.
- CAF. Lineamientos para un código latinoamericano de gobierno corporativo. mayo de 2013. p. 85-91, http://publicaciones.caf.com/media/25389/lineamientos_codigo_latinoamericano.pdf.
- Código Orgánico Monetario y Financiero. Registro oficial 332, Segundo Suplemento. 12 de septiembre de 2014.
- Corporación Favorita. *Dónde estamos*. Quito. 2018. <http://www.corporacionfavorita.com/acerca-de/donde-estamos/>.
- Córdova, Rocío, "Validez de los Acuerdos de Accionistas en el Ecuador", Paz Horowitz, 2019. <https://www.mondaq.com/shareholders/763884/validez-de-los-acuerdos-de-accionistas-en-el-ecuador>
- Cucculelli, Marco y Giacinto Micucci, "Family succession and firm performance: evidence from Italian Family Firms". p 24-27. Ancona: Marche Polytechnic University. 2007.
- De Paola, Sonia, "Experiencias Exitosas de Gobierno Corporativo en la Región Andina", En CIPE-CONFECAMARAS. Colombia: Periodicas Ltda. 2007.
- Díaz, Nelson y Carlos Castaño, "Stakeholders: Base de la sostenibilidad empresarial", 94-108, *Revista Daena*. México. 2015.
- Durini, Felipe. *La vía arbitral como alternativa para la solución de conflictos societarios en la compañía anónima*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, 2009.

- Ecuador. *Constitución de la República del Ecuador*, Registro oficial 449, 20 de octubre de 2008, art. 190.
- Ecuador. *Ley de Reactivación de la Economía, Fortalecimiento de la Dolarización*, Registro oficial 150, Suplemento, 29 de diciembre de 2017, art. 6.
- Ecuador. *Ley de Modernización a la ley de Compañías*, Registro oficial 347, Tercer Suplemento, 10 de diciembre de 2020.
- Esteban Ortiz Mena y Paúl Noboa Velasco. (2020). Elementos Característicos de las Sociedades por Acciones Simplificadas en Ecuador (Characteristic Elements of the Simplified Share Companies in Ecuador). *Documento en línea disponible en: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3582137l*, 1-25.
- Esteban Ortiz Mena y Paúl Noboa Velasco. (2020). Personalidad Jurídica Independiente de la Sociedad Por Acciones Simplificada y Responsabilidad Limitada de sus Accionistas. . *Ruptura-Revista de la Asociación Escuela de Derecho de la Facultad de Jurisprudencia de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador*, 589-620.
- Expreso. El legado de Eljuri. El tercer grupo económico más importante pierde a su líder- Jorge Eljuri continuó la dinastía empresarial de 166 compañías. 2014. https://www.expreso.ec/historico/el-legado-de-eljuri-AWgr_6461984.
- Favier Dubois, E. M. (2010). *La empresa familiar: Encuadre general, marco legal e instrumentación*. Buenos Aires: Ad-Hoc.
- Favier, Eduardo y Lucía Spagnolo, "Doce trampas legales para las empresas familiares. Reglas para evitar que aparezca el licántropo", Favier Dubois & Spagnolio. 2018. www.favierduboisspagnolo.com/.../Trampas-legales-para-las-empreaas-familiares.pdf.
- Flores, Julio y Alan Rozas, "El gobierno corporativo: un enfoque moderno", p7. *Revista de Investigación UNMSM* 15. 2008.
- Francisco Reyes Villamizar. (2016). La sociedad por acciones simplificada: Una verdadera innovación en el Derecho Societario latinoamericano. *Artículo en línea: <http://scm.oas.org/pdfs/2016/CP36957T.pdf>*.
- Gómez Zorrilla, José, "La Experiencia de Implementar Gobierno Corporativo en Mercados Emergentes", 29. Bogotá: Periódicas Ltda. 2007.
- González, Elsa, "La teoría de los stakeholders, un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa". 205-224 *Revista Veritas*. Chile, 2007.
- González Pérez, Jesús, "Principio General de la Buena fe en el Derecho Mercantil", (Madrid: Editorial Civitas, 2019).

- Grupo Noboa. Grupo Noboa S.A. Guayaquil, Ecuador, Bananalink. 2018.
<http://www.banalink.org.uk/es/content/noboa>.
- Habbershon, Timothy y Mary Williams. "A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms". 1-25. Family Business Review. 1999.
- Hart, Oliver "Corporate governance: some theory and implications". 679-689. The Economic Journal. 2009.
- Henríquez Gallo, Jaime "Gobierno corporativo" p.8. Medellín: Grupo Santamaría, 2018.
- Hernández Sampieri, Roberto. "Metodología de la investigación". México: McGRAW-HILL/ Interamericana editores. S.A., 2014.
- Hoskisson, Robert E. "The composition of boards of directors and strategic control: effects on corporate strategy". Academy of Management Review. 2011.
- IEGS. Instituto Ecuatoriano de Gobernanza Corporativa. <https://www.iegc.ec>.
- IFC, "FC Family Business Governance". International Finance Corporation". 17-46. Washington: World Bank Group. 2008. <https://www.ifc.org.p>.
- Ingalsuo, Mari. "Challenges and oportunities of family business". Turku: University of Applied Science. 2014.
- Instituto Iberoamericano de Mercados de Valores. «El gobierno corporativo en Iberoamérica.» 95. Madrid: Proyectos Editoriales, S.A., 2006.
<https://www.iimv.org/estudios/estudio-sobre-gobierno-corporativo-en-iberoamerica/>.
- Jensen, Michael y William Meckling. "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Estructure" 305 Journal of Financial Economics. 1976.
- Kachaner, Nicolas. George Stalk Jr., Alan Bloch. "What You Can Learn from Family Business". Harvard Business Review, 2012.
- Keasey, Kevin y Mike Wright, "Corporate Governance: economic, management, and financial". 92-117. Oxford University Press Inc. 2010.
- Kontinen, Tanja. "Internationalization pathways of family SMEs". 14. University School of Business and Economics. 2011.
- Laiho, Tuomas. Agency Theory and Ownership Structure - Estimating the Effect of Ownership Structure on Firm Performance. Helsinki: Aalto University, 2011.
- Lasarte Álvarez, Carlos, "La integración del contrato: la buena fe en la contratación", (Madrid: Trivium, 2010).

- Lannoo, Karel "A European Perspective on Corporate Governance" 2011.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1468-5965.00163>
- Lasio, Virginia. "Global Entrepreneurship Monitor (GEM) de Ecuador". 2019.
<http://espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/documentos/GemEcuador2017.pdf>.
- "Ley de Compañías". Ecuador: Registro oficial 312, 20 de 05 de 2014.
- Líderes. Las empresas familiares fueron el eje de una cumbre internacional. 2010.
<https://www.revistalideres.ec/lideres/empresas-familiares-cumbre-internacional-guayaquil.html>.
- Líderes. "Las compañías apuntalan su gestión mediante Gobierno Corporativo" 2010.
<http://www.iegc.ec/publicaciones/PublicacionRevistaLideres.pdf>.
- Llobregat, Miguel, "Aproximación al concepto de secreto empresarial", (Valladolid: Universidad de Valladolid, 2015).
- Martorell, Ernesto. *Tratado de los contratos de empresa*. Buenos Aires: Depalma.
- Martínez, Ascensión Barroso. "¿Por qué desaparecen las empresas familiares extremeñas?".
 GeoGrafos. Rervista Digital. <https://web.ua.es/es/revista-geographos-giecryal/documentos/ascension-barroso.pdf>.
- Masifern, Esteban. "Gobierno corporativo" IESE. 2011. <https://www.iese.edu> › Faculty & Research › Faculty.
- Matute, Genaro. "Gobernabilidad de las empresas familiares peruanas y principios de buen gobierno corporativo". Lima. Esan Ediciones. 2010.
- Maw, Nigel. "Maw on corporate Governance", Darmouth, 2007.
- Mayer, Colin. "Hostile takeovers and the correction of managerial failure". 163-181
 Amsterdam: Elsevier B.V. 1991.
- Mellado, Alfonso, "Sistemas alternativos de solución de conflictos", (Valencia; Tecnos, 2017).
- Melle Hernández, Mónica, "Por un mejor gobierno corporativo", (Madrid: Universidad Complutense, 2012).
- OCDE. "Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20". Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. 2016.
- . "White Paper sobre gobierno corporativo en América Latina". 18. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. París. 2004.
- Olcese Santonja, Aldo. "Teoría y práctica del buen gobierno corporativo" 11. Barcelona: Ediciones Jurídicas y Sociales, S.A., 2005.
- Ortega, Andrea y Viegas, Marta, "Claves para asegurar un buen gobierno corporativo", (Chile: IDB, 2017).

- Oxfam Intermón. <https://blog.oxfamintermon.org/definicion-de-sostenibilidad-sabes-que-es-y-sobre-que-trata/> 2019.
- Paisner, Marshall. *Sustaining the family business*. Massachusetts: Perseus Books, 1999.
- Peña, Diego. *El convenio de accionistas en Ecuador*. Quito: UASB, Serie 280, 2019.
- Pronaca. <https://www.pronaca.com/historia-pronaca/>.
- Prowse, Stephen. "Institutional investment patterns and corporate financial behavior in the United States and Japan". 43-66. *Journal of Financial Economics*. 2007.
- Ramírez, Helena, "Responsabilidad social corporativa (RSC): empresas comprometidas con el futuro", (Madrid: Ático, 2019).
- Ramírez, Rebeca. *Empresas familiares en peligro de extinción*. 2019. http://www.zocalo.com.mx/new_site/articulo/empresas-familiares-en-peligro-de-extincion.
- Rezzonico, Juan Carlos, "La buena fe como norma abierta para la interpretación de los contratos y límites de la interpretación", (Madrid: Universidad Complutense, 2016).
- Rodríguez Rojas, Carroll Irene. *Blogs Madeon*. 20 de 05 de 2012. <https://www.eoi.es/blogs/carollirenerodriguez/2012/05/20/sostenibilidad-en-las-empresas/>.
- Salazar, Mauricio Anderson. "El éxito en las empresas familiares". *Revista Ekos*. 2012.
- Santoja, Aldo Olcese. *Teoría y práctica del buen gobierno corporativo*. Barcelona: Ediciones Jurídicas y Sociales, 2005.
- Shleifer, Andrei y Robert Vishny. "Legal determinants of extemal finance", *Journal of Finance*, 1131-1150. Amsterdam: Elsevier B.V. 1991.
- Schulz, Fritz, "Principios del derecho Romano", (Madrid: Editorial Civitas, 2000).
- Sofía Rosales. (11 de Marzo de 2021). *La oponibilidad y validez de los acuerdos de los accionistas*. Recuperado el 13 de Abril de 2021, de Corral Rosales, International Standards, local vanguards: <https://corralrosales.com/la-oponibilidad-y-validez-de-los-acuerdos-de-accionistas/>
- Sosa de Irigoyen, M. S., & Favier Dubois, E. M. (2010). *La empresa familiar: Encuadre general, marco legal e instrumentación*. Buenos Aires: Ad-Hoc.
- SMV. "Gobierno corporativo" Superintendencia del Mercado de Valores Perú. 2002. https://www.smv.gob.pe/Frm_VerArticulo?data=4BF937842B3A0A085D942F2E13337DDFBC24C632B6F12BACB5B8E999596EC99368B9819C22.

- Sperber, David. El gobierno corporativo ¿En el Ecuador? Universidad San Francisco. 2007. <https://doi.org/10.18272/iu.v7i10.662>.
- Suárez, María Inés, “Conducción de disputas, comunicación y técnicas”, (Buenos Aires: Paidós, 2016).
- Superbanco. "Codificación de las Normas de la Superintendencia de Bancos". <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/codificacion-de-normas-de-la-sb-libro-uno-sistema-financiero/>.
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. http://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portalCia/consulta_cia_param.zul.
- Tápies, Josep. Familiness: el valor intangible que aporta la familia a la empresa. IESE Business School Universidad de Navarra, 2014.
- Teodoro, María y José Vargas. "Gobierno corporativo y teoría de la agencia. Caso megacable". 2017.
- Tomás Araya, B. A. (2010). *Convenios de accionistas*. Buenos Aires: Ad-Hoc, 345.
- Uribe, Sylvia, “Mal gobierno corporativo” Revista líderes, p. 11. 2018, <https://www.revistalideres.ec/>.
- Venter, Elmarie, S. Van Der Merwe & Shelley Farrington. "The impact of selected stakeholders on family business continuity and family harmony". South African Business Review, 69-96. 2012.
- Villacís Martínez, V. (2018). *Mecanismos de exigibilidad del protocolo familiar para promover la continuidad de las empresas familiares en Ecuador*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar-Sede Ecuador-Área de Derecho-Maestría en Derecho de la Empresa.
- Vizion 360. “¿Qué es la sostenibilidad empresarial y por qué es importante?” párr. 2, AECOM Latam. 2017. <https://vizion360.xyz/que-es-la-sostenibilidad-empresarial-y-por-que-es-importante/>.