



FACULTAD DE DERECHO

**IMPLEMENTACIÓN DE PRÁCTICAS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO
EN EMPRESAS FAMILIARES ECUATORIANAS.**

**Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de Abogada de los Tribunales y
Juzgados de la República.**

Profesor Guía: Dr. Juan Isaac Lovato S.

Autora: María Soledad Guzmán Saltos.

Año de presentación: 2010

Quito-Ecuador

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante María Soledad Guzmán, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

Dr. Juan Isaac Lovato S.

PROFESOR GUÍA

C.I. 170688932-4

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

María Soledad Guzmán Saltos

C.I. 171165014-1

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, quien tiene en sus manos mi futuro, y que ha guiado mis pasos con amor y sin desampararme nunca. Mis más sinceros agradecimientos al Dr. Juan Isaac Lovato Saltos, por quien tengo una gran admiración y un profundo sentimiento de cariño, con su dedicación y paciencia me ha guiado durante toda mi carrera universitaria, su ejemplo de rectitud, seriedad y ética profesional han sido el modelo perfecto a seguir, ahora que empiezo esta nueva etapa de la vida.

Y un reconocimiento especial a todas las personas que contribuyeron de una forma u otra a lo largo de mi carrera universitaria, y en la elaboración del presente Trabajo de Titulación.

DEDICATORIA

El presente Trabajo de Titulación está dedicado a mis padres porque gracias a su esfuerzo he logrado concluir otra etapa académica. Con su paciencia y amor siempre supieron darme el mejor ejemplo, me han guiado y acompañado durante toda mi vida convirtiéndome en una mujer de bien.

Este logro también es de ellos, ya que desde el primer día de mi vida me regalaron su tiempo y dedicación, levantándome con dulzura cada vez que caí e impulsándome siempre a ser mejor.

Gracias por creer en mí y brindarme todo su apoyo durante mi vida.

RESUMEN

Este trabajo presenta la Propuesta de Implementación de prácticas de Buen Gobierno Corporativo en Empresas Familiares Ecuatorianas.

Este análisis recalca las ventajas que puede aportar la aplicación de prácticas de Buen Gobierno en Empresas Familiares, pues divide los temas de la empresa y los concernientes a la familia, contribuyen a mejorar la competitividad a través de la reducción de los conflictos entre socios o accionistas y añade objetividad al negocio.

De igual manera pone en evidencia la poca importancia que se ha dado a las Empresas Familiares tanto en el Ecuador como a nivel mundial, pues no existe normativa alguna que la regule. Dentro de este análisis se identifica el marco jurídico en el cual debe desenvolverse este tipo de empresas con relación a la aplicación del Buen Gobierno Corporativo.

Este documento se basa en el análisis de prácticas de Buen Gobierno Corporativo, aplicables a la realidad de las Empresas Familiares ecuatorianas.

El enfoque que se lo ha dado es netamente jurídico. Lo planteado ha sido orientado para que principios, normas y estándares de Buen Gobierno Corporativo sean claros, concretos y sirvan de guía para que Empresarios grandes, medianos y pequeños implementen este sistema dentro de sus empresas, no solo como un libro de recomendaciones, sino también como un manual práctico ya que todo lo planteado dentro de este trabajo de titulación puede ser aplicado dentro de una EF.

ABSTRACT

This paper presents the proposed implementation practices of Corporate Government in Ecuadorian Family Businesses.

This analysis benefits the advantages that can make the implementation of the practices of Corporate Government in Ecuadorian Family Businesses, well divides the topics of the business and those that concern the families, contributes to improve competitiveness through the reduction of conflicts between partners or shareholders and adds objectivity to the business.

Similarity shows the little importance given to Family Businesses in Ecuador and throughout the world, since there is no law that regulates it. Within this analysis identifies the legal framework in which to perform this type of companies with regard to the implementation of the Corporate Government.

This paper is base on the analysis of the practices of Corporate Government, applicable to the reality of the Ecuadorian Family Businesses. The approach has to be clearly legal. What was schedule has been geared to principles, rules, and standards of Corporate Government that are clear, specific and serve as a guide for large, medium and small Employers to implement this system within their business, not just as a book of recommendations but as a practical manual since everything planned within this work can be applied for a certification within a FB.

ÍNDICE O TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION	11
--------------------	----

CAPÍTULO I

1. EMPRESAS FAMILIARES ECUATORIANAS	26
1.1. Definición razón social.....	26
1.2. Naturaleza Jurídica.....	28
1.3. Capital	32
1.4. Derechos Obligaciones y responsabilidades de los socios o accionistas.....	33
1.5. Administración	34
1.6. Problemática de la Empresa Familiar Ecuatoriana.....	35

CAPÍTULO II

2. BUEN GOBIERNO CORPORATIVO.....	37
2.1. Concepto de Buen Gobierno Corporativo.....	37
2.2. ¿Por qué surge la necesidad de prácticas de Buen Gobierno Corporativo?	40
2.3. Principios fundamentales de Buen Gobierno Corporativo	43
2.4. Ámbito de aplicación	46
2.5. Estándares de Buen Gobierno Corporativo	48
2.6. El Buen Gobierno Corporativo en el Ecuador.....	50

CAPÍTULO III

3. PRINCIPIOS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO EN EMPRESAS FAMILIARES	53
3.1. Áreas de la empresa a las que aplica el Buen Gobierno Corporativo	55
3.2. La Junta General	65
3.3. El Directorio	74
3.4. Información Financiera y no financiera	79
3.5. Otras áreas	84
3.6. Resolución de controversias	86

CAPITULO IV

4. APLICABILIDAD DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO EN EMPRESAS FAMILIARES EN OTROS PAISES.....	89
4.1. Caso España. Documento Único de recomendaciones de Gobierno Corporativo	89
4.2. Caso Argentina Código de Gobierno Societario	93

CAPITULO V

5. APLICABILIDAD DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO EN EMPRESAS FAMILIARES EN EL ECUADOR.....	95
5.1. Importancia del Buen Gobierno Corporativo para las Empresas Familiares en el Ecuador.....	96
5.2. Bases de un Gobierno Corporativo y Familiar efectivo.....	98
5.3. Ventajas.....	100

5.4. Oportunidades	101
5.5. Desventajas	102
5.6. Gobierno Familiar	103
5.7. El papel Central del Concejo de Familia	104
5.8. Relaciones Familia –Empresa	107
5.9. Transición de empresas Limitadas a Anónimas	108
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	109
BIBLIOGRAFÍA	113

INTRODUCCIÓN

Al intentar describir a la Empresa Familiar nos encontramos con dos elementos esenciales correspondientes a la empresa y a la familia, como primera parte conviene establecer un apartado donde se pueda describir la naturaleza propia de cada una de estas instituciones, la empresa por un lado, su evolución histórica, su concepto económico y jurídico y, por otro, un breve estudio de la familia.

La intención no es desviarse del tema principal sino más bien, aclarar como parte inicial estos términos, puesto que son esenciales para entender el análisis profundo que realizaremos más adelante sobre la Empresa Familiar.

Historia y evolución de la Empresa.

Siendo muy interesante y complejo el constante cambio y perfeccionamiento que han venido sufriendo a través de los años las sociedades mercantiles, hemos creído conveniente que, para entender el significado actual, se debe hacer un breve análisis introductorio de dicha evolución, tomando como referencia los grandes periodos de la humanidad, ya que el derecho, no se ha creado de forma espontánea, sino es fruto del esfuerzo, experiencias pasadas y la evolución de la humanidad.¹

La asociación humana se remonta a la venida de los primeros hombres que poblaron la tierra, la idea de agruparse, de ayudarse mutuamente en provecho propio y de sus semejantes impulsó a estos primeros humanos a unir fuerzas para buscar su bienestar y a comprender que aislándose no hubieran conseguido nada.

¹ SAVIGNI "Que el derecho como el arte, como el vestido, como la literatura, no es nunca la obra del genio o del capricho de un legislador o de un príncipe sino el producto orgánico de la conciencia nacional y se desenvuelve, se modifica, se afina a medida que se desenvuelven, se modifican o se afinan las necesidades, los sentimientos y las ideas de un determinado país. El derecho en suma, es una creación del pueblo y es una creación continua".

Han existido muchas formas de asociación pero la que nos interesa y en la que este estudio se centrará es en la evolución de la asociación o sociedad mercantil.

La primera forma de asociación mercantil fue la familia (la cual más adelante la analizaremos a profundidad), por mucho tiempo se constituyó como la única célula social comercial. Más tarde tomando este modelo, formas asociativas con una finalidad comercial, surgen como una manera de satisfacción para las necesidades de diferentes comunidades. Su desarrollo en las primeras civilizaciones dependió mucho de ciertos aspectos como la falta de productos, alimentos, transporte, la escasa comunicación entre pueblos y las constantes guerras a las que se encontraban sometidos.

Uno de los aspectos más importantes y nocivos para esta evolución fue la monopolización de ciertas actividades por parte del Estado, el Rey, etc.

Las civilizaciones de la antigüedad.

En los pueblos mesopotámicos y mediterráneos, si bien, la presencia e intervención de la administración pública en la actividad comercial, no dejaba de tener una importancia relevante, los comerciantes gozaban de mayor apertura para el intercambio comercial.

En Egipto, la actividad industrial estaba dirigida en todo sentido por el poderoso Estado, abarcando tanto la artesanal, como así también las grandes construcciones.

“En Babilonia, el Código de Hamurabi², contenía una de las más antiguas referencias en cuanto a la regulación jurídica de la actuación humana asociada de manera societaria”³.

² El Código de Hammurabi, datado hacia el año 1692 A.C., y es uno de los primeros conjuntos de leyes que se han encontrado.

³ VILLEGAS, Carlos Gilberto, Derecho de las Sociedades Comerciales, 2ª edición, Abeledo-Perrot, Buenos Aires, 1986, pág. 10.

- **Grecia.**

Por su parte, en Grecia, se produjeron los primeros antecedentes de expansión de la actividad económica, a partir del siglo IV a.c. empiezan a surgir las primeras asociaciones, las cuales, principalmente se concentraban en el dominio y explotación de navíos.

“Estas asociaciones se caracterizaban porque su propiedad solía ser colectiva, los socios se repartían los riesgos y las ganancias de la empresa marítima”.⁴

Una de las formas asociativas que existieron en Grecia, era la llamada *nautikon dancion*. Esta consistía en el aporte que se le otorgaba al armador del buque para que éste pudiera efectuar la expedición; y sólo si ésta última resultaba exitosa, entonces se devolvía dicho aporte con un interés variable según el riesgo de la misma. “Esta asociación, bajo forma de préstamo, puede ser considerada como un antecedente de lo que más tarde se llamará *commenda*, y la base de la sociedad en comandita.”⁵

- **La “societas” del Derecho Romano.**

En Roma, la actividad privada tuvo amplia libertad, lo que permitió un importante desarrollo del comercio.

El contrato de sociedad era consensual, se perfeccionaba con el simple acuerdo de las partes, antes de poner en común los bienes que se comprometían a suministrar. El consentimiento podía realizarse oralmente, por escrito o por mensajero.

La sociedad era limitada en su duración y podía quedar disuelta:

- a) Por voluntad de los socios cuando llegaba el término fijado o la condición a la que se sujetó esta asociación.

⁴ ZALDIVAR, E.; MANOVIL, R., RAGAZZI, G.; ROVIRA, A.; SAN MILLÁN, C., Cuadernos de Derecho Societario, tomo I, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1973, pág. 2.

⁵LUCARELLI MOFFO, Ricardo M, Historia de las Sociedades Comerciales, <http://www.societario.com/estudiantes/HistoriaSociedadesComerciales.htm>

- b) Por la decisión de uno de los socios.
- c) O bien, por muerte de algún socio, ya que no se podía admitir de pleno derecho la continuación de la sociedad ni entre los supervivientes, ni con los herederos del difunto, dado que eran personas desconocidas y estas sociedades se basaban en la confianza.

“Producida la causal de disolución, cada socio tenía la actio pro socio, la cual consistía en una rendición de cuentas, liquidación y reparto del saldo resultante de la compensación realizada entre ganancias y pérdidas.”⁶

No existía patrimonio diferenciado entre la sociedad y cada uno de los asociados, el resultado debía ser común; ya sea ganancia o pérdida, pues se presumía la igualdad de las aportaciones salvo que existiera una convención especial donde los asociados obtendrían partes desiguales, igualmente tanto de ganancia como de pérdida. No existía, en principio, la responsabilidad solidaria, cada socio respondía por su parte, todo asociado era responsable de su dolo y de su culpa.

Las sociedades para los romanos eran de dos clases:

1. **Las sociedades universales:** tenían por carácter común la universalidad o una parte equitativa del patrimonio de los asociados, y de estas existían dos clases:

- a) **La sociedad ómnium bonorum:** Era aquella en que los socios se comprometían a poner en común todos sus bienes presentes y venideros. Todas sus deudas se convertían también en carga común. Esta sociedad apareció en los primeros siglos de Roma, los ómnium bonorum eran en general parientes quienes por común interés, decidían establecer una comunidad de bienes, se podría decir que, era una sociedad familiar. Esta era una figura muy utilizada por los hijos convertidos en herederos del jefe de familia para conservar indivisa la fortuna del difunto.

⁶ BORY DE SPINETTO, Magdalena y otros, Manual de Historia Económica, 1ª parte, Macchi, Buenos Aires, 1981, pág. 22.

b) **La sociedad ómnium quae ex quaestu veniunt:** No comprendía ni los bienes de los asociados el día que contrataban, ni los que les venían mas tarde a título gratuito, sino únicamente lo que adquirirían por su trabajo durante la sociedad. Las deudas contraídas con ocasión de estas adquisiciones eran las únicas comunes. Esta figura fue de gran utilidad para los libertos de un solo patrón que no tenían más ganancias que las de su trabajo, y encontraban una gran ventaja en poner en común sus esfuerzos y sus ganancias.

2. Las sociedades particulares: eran las que los asociados no ponía en común más que objetos particulares. Esta se dividía en dos clases:

- a) **La sociedad unius rei** en que los asociados ponían de común la propiedad o el uso de una o varias cosas determinadas, para explotarlas y repartirse sus beneficios. Se restringían a una sola operación.
- b) **La sociedad alicujus negotiationis** en la que varias personas ponían en común ciertos valores, con miras a una serie de operaciones comerciales de un género determinado⁷.

En estas dos clases de sociedades el activo se componía de la aportación de los asociados y de los beneficios realizados y el pasivo comprendía las deudas provenientes a las operaciones de la sociedad.

- **Las formas asociativas medievales.**

El período que abarca los siglos V a XII significó una era de estancamiento y paralización en el desarrollo de la actividad mercantil. Cada uno de los territorios feudales, trataban de autoabastecerse.

⁷ Entre las sociedades Alicujus Negotiationis, las más importantes eran:

- a) Las sociedades entre banqueros denominadas, Argentarii;
- b) Las sociedades formadas para las empresas del transporte, de trabajos públicos y de suministros y;
- c) Las sociedades Vectigalium encargadas de recaudar los impuestos vectigalia.

Luego de esta etapa de encierro y poca comunicación entre los diferentes territorios feudales, los mercaderes comenzaron a expandir sus fronteras para extender la red de sus negocios.

Los libros de Historia Universal nos enseñan que las cruzadas establecieron un intercambio comercial entre Oriente y Occidente. Del Occidente se llevaban tejidos que eran muy solicitados, y, en cambio del Oriente salían toda clase de productos exóticos. Durante este período histórico, se produce la configuración más antigua y aproximada de la actual sociedad comercial.

Con todo este flujo comercial era necesario organizar empresas navieras y comerciales que hagan efectiva esta red de comercio, es así que en Italia se organizaron grandes sociedades en las que participaban los aristócratas con sus capitales, marinos y comerciantes con sus productos, llegando a tener tanto éxito que coparon el comercio mediterráneo, y, debieron buscar comercio en la India. Surgieron grandes bancos alrededor de Europa y grandes sociedades familiares en Alemania.

De esta manera, empiezan a perfeccionarse ciertas figuras societarias como las commendas, contribución primordial para el nacimiento de las sociedades colectivas y en comanditas.⁸

De igual manera en el siglo XV, se produjo en la ciudad de Génova un acontecimiento de gran importancia, y antecedente directo para la conformación de la estructura actual de la Sociedad Anónima. La gran mayoría de las sociedades financieras que prestaban dinero a la República, se fusionaron en el año 1407 en una sola sociedad llamada Banca de San Giorgio.

⁸ "Cabe destacar que en efecto, la estructuración bajo esta forma, permitía al capitalista permanecer en el anonimato, sin que los terceros tuvieran conocimiento de su participación, lo que era beneficioso para aquellos que ocupaban una función pública y ocultaban su actuar en negocios comerciales".
<http://federacionuniversitaria53.blogspot.com/2008/08/historia-de-las-sociedades-comerciales.html>

En un principio, estas nuevas compañías revestían el carácter de familiares; eran asociaciones cerradas donde todos los integrantes eran familiares, todos tenían la representación de la sociedad y eran responsables personal y solidariamente por los actos realizados en su nombre.

“Pero la gran trascendencia que habían adquirido las compañías en la actividad económica, llevó a que su organización tuviera que aceptar el ingreso de terceros, que procuraran mayores capitales de acuerdo con la magnitud de los negocios que se llevaban adelante.”⁹

A partir del siglo XV, el capital comenzó a tomar un papel preponderante para el desarrollo del comercio ya que era el impulso de la economía. Los descubrimientos territoriales provocaron la necesidad de explotar los mismos, y con ello el nacimiento de nuevas formas asociativas, tendientes a la obtención de gran cantidad de capitales individuales.

Estas nuevas formas asociativas tenían una estructura semejante a la de las sociedades anónimas actuales. En ellas, la participación en la sociedad estaba representada por acciones negociables y existía la limitación de la responsabilidad de los socios por las obligaciones que surgieran del contrato. Los aportes podían ser desiguales lo que permitía un mayor o menor ingreso para los socios.

Finalizada la vigencia de la sociedad, los socios se repartían el aporte más las ganancias de las expediciones. Los repartos de dividendos, generalmente se efectuaban cada dos años; además de establecerse normas para que dichas sociedades llevaran adelante una adecuada contabilidad de sus ingresos y egresos.

España, dictó en el siglo XVI las Ordenanzas de Bilbao, en las cuales se empieza a regular a las “*Compañías de Comercio*”, esta normativa introdujo ciertos requisitos, como la exigencia de que la constitución de las sociedades

⁹ NISSEN, Ricardo Augusto, Curso de Derecho Societario, Ad-Hoc, Buenos Aires, 1998, pág. 30.

se hiciera ante escribano quien entregaba un testimonio al archivo del Consulado de comercio respectivo¹⁰.

- ***Edad Moderna.***

En esta era se inicia la nueva forma de organización de las sociedades, que junto a los grandes ideales de conquistar nuevas tierras empieza a crearse la necesidad de la asociación de personas pudientes en su intento de aportar a un fondo común dividido en acciones y destinados a que se descubriesen nuevos territorios. Fueron las primeras formas de constitución de lo que conocemos en la actualidad como una sociedad anónima.

La Revolución Francesa trajo la reducción del papel del Estado en la vida económica de las naciones. La “Déclaration des Droits de l’Homme et du Citoyen” (1789) consagro entre los derechos “naturales e imprescindibles”, la libertad, la propiedad, la seguridad y la resistencia a la opresión. Elementos fundamentales para el desarrollo del derecho societario.

Más tarde, el Código de Comercio francés de Napoleón de 1807 constituyó el primer cuerpo normativo en consagrar una regulación general de la actividad comercial y prever allí el régimen jurídico de las sociedades comerciales, en esté por primera vez aparece el término empresa.

Este código, introdujo dos institutos importantes: la organización comanditaria y la sociedad anónima. La autorización para la constitución de las sociedades anónimas bajo este régimen, era otorgada por la autoridad gubernativa, a través del Consejo de Estado. Este requisito se extendió en el sistema jurídico francés hasta 1867, año en el cual se reformó el Código autorizándose la libre constitución de sociedades anónimas.

Simultáneamente se produjo en Europa la Revolución Industrial, las innovaciones tecnológicas, la introducción de la máquina produce como

¹⁰ Organismo encargado de proteger la actividad comercial y dirimir los pleitos entre comerciantes.

resultado la elaboración en gran cantidad de un mismo producto, las nuevas formas más ágiles de transporte y los nuevos medios de comunicación transforman revolucionariamente el comercio en Europa y en el mundo entero.

Los comerciantes e industriales se convierten en empresarios, se produce un gran desarrollo de las sociedades por acciones, principalmente la sociedad anónima, como instrumento para el funcionamiento de las grandes empresas industriales. En esta época las sociedades anónimas tenían un alto costo de constitución y funcionamiento, lo que determinaba que, a los pequeños y medianos empresarios, les fuera difícil acceder a este tipo societario. Fue cuando hubo la necesidad de buscar un tipo de sociedad simplificada que tuviera menores costos que la anónima, pero que al mismo tiempo permitiera a los socios la limitación de su responsabilidad a los aportes efectuados.

- **Las sociedades Comerciales en Ecuador.**

El primer Código Mercantil que tuvo el Ecuador como nación independiente fue dictado el 4 de noviembre de 1831, y fue una transcripción del Código Mercantil Español de 1829.

En 1872 dicho Código fue sustituido por uno nuevo que seguía la misma estructura y lineamientos generales anteriormente establecidos. Este nuevo cuerpo legal adoptó algunas tendencias del Código Venezolano.

Apegándose más a la realidad nacional en 1906 se dictó un nuevo Código de Comercio, mediante Decreto Supremo del entonces Presidente del Ecuador, General Eloy Alfaro. El mismo que, con algunas variaciones y reformas, continúa vigente hasta la presente fecha.

El Código de 1906 estipulaba en el título VI del Libro Segundo “la regulación y funcionamiento de las Compañías de Comercio”.

“Muchas de estas disposiciones eran vagas y existían muchos vacíos legales, es por ello a partir de 1964 año en el cual la economía ecuatoriana crecía aceleradamente gracias al Petróleo, se dicta durante la Junta Militar de Gobierno, mediante Decreto Supremo No 142 de 27 de enero de 1964 y promulgado en el Registro Oficial No 181 de 15 de Febrero del mismo año la primera Ley de Compañías, separándole completamente del Código de Comercio. A partir de entonces esta ley ha sido modificada varias veces.”¹¹

“La Asamblea Nacional Constituyente de 1966 expidió la Ley que establecía la creación de la Superintendencia de Compañías, confiriéndole así el carácter de Organismo del Estado y deslindeándole de la Superintendencia de Bancos.”¹² Esta tiene como principal labor ser un ente regulador y controlador de las sociedades mercantiles ecuatorianas.

- **Sociedades Comerciales en nuestros tiempos.**

Durante el siglo XX, se empieza a definir a las sociedades con los términos empresa y compañías. A más de esto, se produce una tendencia que llevó a la codificación del derecho societario en regímenes normativos especiales en todo el mundo.

Uno de los elementos que provocó una alteración en los moldes legislativos referidos hasta el entonces derecho de las sociedades, fue el fenómeno mundial de la globalización¹³; la cual durante el pasado siglo se caracterizó por la actuación de grandes empresas en diferentes partes del mundo. Sociedades que dejaron de actuar exclusivamente en el ámbito nacional, se transformaron en gigantes que extendieron sus actividades fuera de las fronteras donde fueron creadas. La aparición de estos grupos fue consecuencia del crecimiento y del desarrollo del capitalismo, que llevó a la necesidad de concentrar capitales, para establecer relaciones entre otras jurisdicciones.

¹¹ SALGADO VALDEZ, Roberto, Nuevo Manual de Derecho Societario, Cuarta Edición 2006, Quito-Ecuador pág.94.

¹² SALGADO VALDEZ, Roberto, Nuevo Manual de Derecho Societario, Cuarta Edición 2006, Quito-Ecuador pág.362.

¹³ LUCARELLI MOFFO, Ricardo M, Historia de las Sociedades Comerciales,
<http://www.societario.com/estudiantes/HistoriaSociedadesComerciales.htm>

Con la aparición, en el siglo pasado, de estas nuevas sociedades denominadas transnacionales o multinacionales, un diferente conflicto se creó; dado que esta nueva figura tiene como filosofía un concepto global en el que conciben al mundo entero como su objetivo de mercado.

“La identidad de estas y las responsabilidades por las actividades que realizan debe ser controlada y codificada en cuerpos normativos que se acoplen mundialmente al hecho de que ya no existen fronteras.”¹⁴

En el siglo XXI las compañías afrontan un nuevo reto que corresponden a la estimulación de la integración, al desarrollo de la libre empresa y garantizar una responsabilidad social, corporativa y con el medio ambiente, materia que se estudiará a profundidad en los siguientes capítulos.

Luego de este breve recorrido por el tiempo en la evolución de las sociedades mercantiles, me permitiré en esta siguiente etapa entender y definir los diferentes conceptos tanto económicos como jurídicos del término empresa, ya que es el punto de partida de este estudio. Tenemos que tener muy claras las diversas interpretaciones pues la empresa constituye una organización jurídica y una actividad económica, la misión de un economista no es la misma que la de un Jurista, sin embargo, su definición es un complemento tanto para la economía como para la rama jurídica.

Concepto Económico de Empresa.

Existen varios conceptos económicos para definir empresa, después de haber realizado un exhaustivo análisis nos enfocaremos en la definición del Jurista Suizo WIELAND dado que la elaboración doctrinaria sobre la empresa comenzó, con su obra y que a mi parecer es la más acertada: “Organización de los factores de la producción, capital y trabajo, para la obtención de una ganancia ilimitada con riesgo.”¹⁵

¹⁴ BOGGIANO Antonio, Sociedades y grupos multinacionales, Depalma, Buenos Aires, 1985, pág. 2.

¹⁵ GARRIDO DE PALMA Víctor Manuel, La Empresa Familiar ante el derecho, Madrid 1995 pag.29.

Toda empresa requiere de una organización con capacidad de transformación continua, esto es, la combinación e integración de los factores de la producción según un plan que establecerá el empresario y que vista en su conjunto aparece como el núcleo en el que gira la economía.

“Los elementos que rigen a la empresa en un concepto netamente económicos son:

- a) La empresa para las ciencias económicas nace y se origina el momento en que existe una organización de capital y de trabajo.
- b) Los objetivos de la empresa apuntan a maximizar los beneficios de la misma, bajo este objetivo se desarrollan las funciones de planificación, organización, control de formación y comunicación.
- c) La finalidad que persigue es la obtención de una ganancia, que en principio, no tiene límite, puede hacerse cada vez mayor y reiterarse durante mucho tiempo. Como contrapartida a esta posibilidad de ganancia se presenta el riesgo: el empresario, igual que puede ganar mucho puede perder todo.
- d) La empresa llega a su fin cuando ya no es productiva y no existen ya las necesidades o deseos de los productos o servicios antes existentes en la sociedad.”¹⁶

Concepto Jurídico de Empresa.

Ente creado por un acto voluntario colectivo de los interesados. La empresa constituye una persona jurídica distinta de estos interesados que han unido sus capitales, trabajo, capacidad y esfuerzo, actúa, a través de los organismos que la administran e intervienen a su nombre y en su representación.

Las características fundamentales de la empresa son la existencia de un patrimonio propio y la participación de los socios en las ganancias. La empresa es una organización económica con capacidad de transformación continua.

¹⁶ KOTLERM Philip, ARMSTRONG Gary, Fundamentos de marketing, Pearson Educación, Ciudad de México, 2003, pág.22 y 23.

La palabra empresa en sí, desde la perspectiva jurídica no es la más utilizada, nuestra legislación hace mención al término compañía o sociedad. “Sociedad” se utiliza mas para el titular de la Empresa Civil por ejemplo sociedades civiles “Compañía” para la Empresa Mercantil la cual nace a partir de un contrato como lo estipula el Art. 1 de la Ley de Compañías “Contrato de compañías es aquel por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades.”¹⁷

Lo que si debemos aclarar es que los términos “compañía, empresa o sociedad” son sinónimos y se encuentran recogidos en la legislación de todo el mundo.

Elementos:

Son tres los elementos jurídicos fundamentales de la empresa:

a) **Elemento subjetivo:** Este consiste en capacidad y el consentimiento.

Una compañía debe estar compuesta por una¹⁸ o más personas (naturales o jurídicas) capaces, que darán origen a una organización con personería jurídica.¹⁹

La adopción de un nombre social que le caracterice para que no se confunda dentro del comercio de su actividad es primordial. Igualmente

¹⁷ Art 1. Ley de Compañías.

¹⁸ Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada. publicada en el Registro Oficial No. 196 de 26 de enero de 2006 siendo necesario un socio único para que exista una compañía.

¹⁹ Código Civil Art. 1463.- “*Son absolutamente incapaces los dementes, los impúberes y los sordomudos que no pueden darse a entender por escrito. Sus actos no surten ni aun obligaciones naturales y no admiten caución. Son también incapaces los menores adultos, los que se hallan en interdicción de administrar sus bienes y las personas jurídicas. Pero la incapacidad de estas clases de personas no es absoluta, y sus actos pueden tener valor en ciertas circunstancias y bajo ciertos respectos determinados por las leyes. Además de estas incapacidades hay otras particulares, que consisten en la prohibición que la ley ha impuesto a ciertas personas para ejecutar ciertos actos.*”

Código de Comercio Art.7- “*No pueden comerciar*

1. *Las corporaciones eclesiásticas, los religiosos y los clérigos;*
2. *Los funcionarios públicos a quienes está prohibido ejercer el comercio por el Artículo 266 del Código Penal, salvo las excepciones establecidas en el mismo artículo y;*
3. *Los quebrados que no hayan obtenido rehabilitación.” Ley de Compañías Art. 145.- “Para intervenir en la formación de una compañía anónima en calidad de promotor o fundador se requiere de capacidad civil para contratar. Sin embargo, no podrán hacerlo entre cónyuges ni entre padres e hijos no emancipados.”*

debe establecer su domicilio social principal y, de ser el caso, pueden establecer domicilios especiales al abrir Sucursales o Agencias.

Por último, es necesario el consentimiento, el cual se encuentra reflejado en el contrato de sociedad en el cual mediante escritura pública, quedará formalizada y más tarde con autorización de la Superintendencia de Compañías e inscripción en el Registro Mercantil constituida la persona jurídica.

- b) **Elemento patrimonial:** La empresa ha de disponer de un patrimonio que le permita ejercer su actividad económica, éste será entregado al momento de su constitución y posteriormente en el transcurso de su vida comercial. El capital puede estar integrado en dos formas: en numerario y en especie. Dependiendo el tipo de compañía el monto será fijado por la Superintendencia de Compañías, y serán dividido en participación o acciones.
- c) **Personería Jurídica Propia:** Actúa a nombre de la empresa una persona Natural o Jurídica como Representante Legal. La compañía funciona en el mercado como comerciante matriculado. Frente a los socios aparece como un sujeto distinto, capaz para ejercer derecho y contraer obligaciones propias. Tiene capacidad para responder frente a terceros, por tanto, la empresa puede demandar así como puede también ser demandada.

Definición de Familia.

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua, familia es un grupo de personas emparentadas entre sí que viven juntos. La familia se define como un grupo social básico, fue la primera forma de asociación, creada por los vínculos del matrimonio o parentesco, que se encuentra presenta en todas las sociedades y se la considerada como la célula de la sociedad.

La función básica de la familia es cuidar de sus miembros, educarlos y transmitirles valores.

El patrimonio de la familia, empieza cuando se inicia el nuevo núcleo, es el sustento de sus miembros. Este patrimonio está determinado principalmente por los ingresos y los gastos del núcleo.

Elementos que definen la naturaleza de la familia:

Entre los muchos elementos se podrían destacar de la familia los predominantes son cuatro:

1. La familia se constituye en relación a su filiación²⁰. Se tiene derecho de pertenencia a ella por el sólo hecho de haber nacido en una familia o haber sido aceptado en la misma.
2. La permanencia como miembro de una familia es para siempre. Cada miembro de una familia siempre formará parte de la misma. La familia existía antes de que nosotros existiéramos y seguirá *existiendo después* de nosotros.
3. Las relaciones predominantes en la familia son de carácter emocional.
4. El valor de la familia es la identidad. Cada miembro tiene derecho de pertenencia y al apellido, por el sólo hecho de ser parte de la familia.

Definición Jurídica.

Nuestra legislación no tiene una definición de este término. La familia es una institución social sin duda la más importante de todas, sin embargo el Código de la Niñez y Adolescencia establece en sus artículos 9 y 10 la función básica de la Familia y el deber que tiene el Estado frente a esta.

Este núcleo familiar necesita de dos elementos vinculantes para mantener su equilibrio:

El elemento biológico primordial e indispensable para la existencia del vínculo familiar, o la adopción²¹ como elemento constitutivo adicional. Y, el elemento jurídico el cual es secundario, por cuanto su existencia puede depender o de la

²⁰ Arts. 24 y 25 Código Civil [...].

²¹ Institución en virtud de la cual una persona, llamada adoptante, adquiere los derechos y contrae las obligaciones de padre o madre

del vínculo biológico o de la adopción, sin que estos sean un impedimento para que el elemento jurídico prevalezca y sea el que regule el comportamiento de dicha institución.

Una vez entendidos los términos Empresa y Familia, elementos tan esenciales para el desarrollo de este estudio. Continuaremos resolviendo en cinco capítulos la problemática planteada. Primeramente analizaremos a las Empresas Familiares ecuatorianas, para luego interesarnos en el Buen Gobierno Corporativo y sus características generales. A continuación se profundizará en los principios aplicables de este sistema en Empresas Familiares. Como cuarto punto se realizará un análisis comparativo entre la legislación española y la argentina en materia de Buen Gobierno Corporativo, finalizando con la aplicabilidad de Buen Gobierno Corporativo en Empresas Familiares en el Ecuador.

CAPÍTULO I

1. EMPRESAS FAMILIARES ECUATORIANAS.

1.1. Definición razón social.

No existe una definición de Empresa Familiar (EF) precisa que esté generalmente aceptada pues hay quienes piensan que para que una Empresa pueda ser catalogada de esta manera debe ser analizada desde algunos puntos de vista.

“Para algunos como una cuestión de distribución de la propiedad de la compañía, otros opinan que depende de quien ejerce el control, y hay también quienes creen que influye la intención de continuidad en la propiedad y forma de gobierno que se tenga.”²²

²² GALLO Miguel Ángel, La Empresa Familiar ante el derecho, Madrid 1995 pag.49.

IGLESIAS PRADA precisa un elemento muy simple que permite identificar a la Empresa Familiar y que creo la más acertada:

“La existencia de vínculos familiares entre quienes disponen el poder de control sobre las decisiones empresariales y la gestión del negocio, de forma que la unidad de dirección en el ejercicio y actividad empresarial se asegura, precisamente, a través de esos vínculos.”²³

Es decir que se puede identificar a la empresa familiar en función de dos dimensiones: el grado de propiedad y la participación de los miembros de la familia en la gestión de la empresa.

La combinación de capital, trabajo, administración y control por parte de miembros de la familia con el objetivo de producir bienes o servicios rentables con proyecciones a futuro son evidentes factores que determinan a las Empresas Familiares. Tenemos que tener claro que el hecho de que uno o varios miembros de una familia desarrollen un proyecto en conjunto, no quiere decir necesariamente que sea una Empresa Familiar, pues es necesario que dicho proyecto se desarrolle y de frutos para poder catalogar efectivamente a dicha empresa como una EF.

La Empresa y la Familia son organizaciones con funciones distintas y responden en la relación con sus miembros de manera muy diferente. Una característica que determina a la Empresa Familiar es la fusión que existe de estas dos organizaciones, y la forma como su naturaleza busca un equilibrio para que esta pueda desarrollar sus actividades normales, por un lado la familia proporciona a dicha empresa una entidad, una pertenencia, una fidelidad, para que esta pueda seguir desarrollando y creciendo. Y por otra la empresa aporta a una activa visión del mundo exterior, trabajo, formas de administración, dificultades, competencia, logros, éxitos y beneficios.

²³ GARRIDO DE PALMA Víctor Manuel, La Empresa Familiar ante el derecho, Madrid 1995 pag.26.

1.2. Naturaleza Jurídica.

La Ley de Compañías en su artículo 2 especifica que hay cinco especies de compañías de comercio a saber:

1. La compañía en nombre colectivo;
2. La compañía en comandita simple y dividida en acciones;
3. La compañía de responsabilidad limitada;
4. La compañía anónima, y;
5. La compañía de economía mixta.

La Ley reconoce, además, la compañía accidental o cuentas en participación.

Las Empresas Familiares son un tipo de compañía mas no una especie de compañía, por lo que no se encuentran estipuladas en ninguna legislación.

La característica fundamental de este tipo de empresa y lo que nos permite diferenciarla de cualquier otra, es el vínculo que existe con su familia, o grupo familiar, el cual influye directamente en la dirección y control de la misma.

Las Empresas Familiares están sujetas a problemas que se suscitan con el tiempo dentro de la propia familia y de la empresa, por un lado deben estructurar su desarrollo a posibles situaciones imprevisibles normales en cualquier especie de compañía como transmisión de la dirección, movimientos de competidores, nuevas tecnologías, estrategias corporativas, crisis económica; y, por otro, deben prever su adaptación a situaciones familiares particulares como por ejemplo mantener la propiedad en manos de la familia y la resolución de conflictos entre familiares.

En el Ecuador la trayectoria de las Empresas Familiares no supera los 100 años, en este periodo de tiempo aproximadamente, vemos la evolución de tres generaciones. Las Empresas Familiares no tienen una evolución normal societaria, su desarrollo atraviesa por etapas generacionales desconocidas para los otros tipos de compañías:

Primera etapa: La Empresa es dirigida por los fundadores y propietarios quienes tienen como principal misión sobrevivir al mercado y crecer. Estos

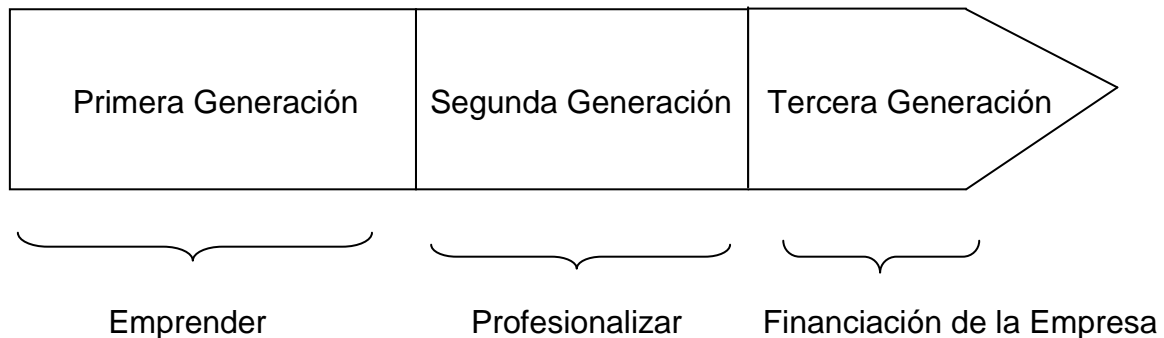
están acostumbrados a solucionar, controlar, administrar y resolver los problemas de su negocio solos. Esta etapa tiene un periodo de duración aproximada de 30 a 40 años. En la última época en la que la EF es conducida por sus fundadores, éstos deben enfrentar problemas específicos de la Empresa Familiar como son: la transmisión de la dirección (sucesión), velar por la seguridad económica suya y de su esposa y la planificación de la transmisión de patrimonio.

Segunda etapa: La Empresa es dirigida por miembros de la segunda generación generalmente por uno de los descendientes del fundador, el cual tiene intensos deseos de lograr sus propias metas, de ser reconocido, de cambiar la empresa, profesionalizarla²⁴ y rejuvenecerla.

Para entonces la Empresa se encuentra en crecimiento, su nuevo administrador debe revitalizar las estrategias, lograr la armonía y el trabajo en equipo, mantener la propiedad en manos de la familia y, por supuesto, preocuparse por buscar dentro de su vínculo familiar a su sucesor. Esta etapa tiene un periodo de duración aproximada de 20 a 30 años.

Tercera etapa: En el periodo de tiempo que corresponde a la incorporación de la tercera generación, la EF ha alcanzado un tamaño y posición en el mercado local importante, ya no solo se enfoca la actividad en un solo producto sino que la Empresa ya tiene varios negocios. Para entonces muchos miembros de la familia son socios, su nuevo administrador enfrenta problemas con los socios/familiares. Por un lado debe mantener la participación de los miembros de la familia en la Empresa, por otro debe buscar maneras de financiación para que no pierda su capacidad de competir frente a compañías de capital con la misma larga trayectoria y experiencia o como es común ahora competir con multinacionales. Esta etapa tiene un periodo de duración aproximada de 20 años, aun no podemos afirmar que existan empresas que se encuentren en una cuarta generación en el Ecuador.

²⁴ Personalizarla no equivale sustituir a personas que han trabajado en la empresa por años, por personas que tienen títulos universitarios o que han logrado meritos a través de años de trabajo en una empresa no familiar, es más bien tener un personal que sepa articular problemas, identificar sus causas, encontrar soluciones y estructurar los caminos para resolverlos, que tenga la capacidad de enseñar y motivar a otros.



Podemos concluir que a las empresas familiares, es muy difícil relacionarlas o catalogarlas con una especie de compañía determinada sean estas anónimas o limitadas, grandes, medianas o pequeñas, pues, cada una de ellas, se adaptan a la necesidad de sus constituyentes. Como ejemplo se puede citar a: Grupo Eljuri,²⁵ La Favorita²⁶, Pronaca²⁷, Casabaca²⁸, Almacenes Abedrabbo Cia. Ltda²⁹., Cervantes, Sánchez Cersa Cia. Ltda³⁰ y A Saman Cia. Ltda³¹.

En la mayoría de los casos, es aconsejable que la EF se constituya como Compañías de Responsabilidad Limitada, pues estas ofrecen ciertas ventajas y seguridades que favorecerán el crecimiento y desarrollo positivo de una Empresa Familiar durante su primera etapa.

En este análisis se centrará en las Empresas Familiares de Responsabilidad Limitada, debido a que estas por tener un carácter personalista, encajan mejor

²⁵ <http://www.grupoeljuri.com>, Almacenes Juan Eljuri Cia. Ltda. creada en 1925, 84 años de vida, capital suscrito USD 11,899,306.00 \$.

²⁶ <http://www.supermaxi.com>, Corporación La Favorita C.A, creada en 1945, 64 años de vida.

²⁷ <http://www.pronaca.com>, Procesadora Nacional de Alimentos C.A Pronaca creada en 1957, 52 años de vida, capital suscrito USD 202,910,800.00\$.

²⁸ <http://www.casabaca.com/historia.php>, Casabaca S.A creada en 1959 50 años de vida, Capital suscrito USD 17,100,002.00\$

²⁹ Creada en 1954, 55 años de vida. So objeto social es la comercialización de todo tipo de mercaderías de consumo masivo y de manera particular de toda clase de textiles tanto de producción nacional como extranjera. Capital suscrito USD,1000.00\$

³⁰ Creada en 1978, 31 años de vida, imprentas editoriales e industrias conexas Capital suscrito USD 50,000.00\$.

³¹ Creada en 1973, 36 años de vida. compraventa de mercaderías nacionales y extranjeras, al por mayor y menor y su exportación o importación Capital suscrito USD 400.00\$

dentro de la estructura de una EF debido a que, por naturaleza son más íntimas que otro tipo de sociedades y las personas que la constituyen siempre van a tener ciertos lazos de afinidad, de amistad o de parentesco. Son en doctrina sociedades de personas. Basándonos en su carácter y naturaleza las Empresas Familiares no solo tienen como intereses principales los económicos, la Compañía de Responsabilidad Limitada da la posibilidad de que la transferencia de las participaciones sociales entre vivos requiera de la autorización previa de todos los demás socios, perfecto para que personas extrañas a los vínculos familiares no puedan formar parte de esta sociedad³². Las participaciones sociales son transmisibles por herencia y sus unidades son indivisibles.³³

Otro factor importante y que en muchos casos al momento de la constitución de la compañía puede ser determinante es, que la sociedad de Responsabilidad Limitada a diferencia de la Sociedad Anónima al ser una sociedad de personas, tiene amplia facultad para que su razón social, conste del nombre o apellido del socio o socios principales añadiendo como signos distintivos las palabra “Compañía Limitada” o su correspondientes siglas “Cia. Ltda.”

Como ya lo analizamos anteriormente la familia goza de una identidad (su apellido), de la misma manera adoptando este principio muchas Empresa Familiar de Responsabilidad Limitada adoptan como razón social el nombre que las identifican, en muchos casos el apellido, el nombre del socio fundador, o la combinación de la actividad con un nombre significativo para los socios.

Lo que se deja claro, es que no por el hecho de que el análisis se vaya a desarrollar en base a las Empresas Familiares de Responsabilidad Limitada, signifique que en el Ecuador y en el mundo no se constituyan Empresas Familiares de otra especie, como por ejemplo las Sociedades Anónimas, A medida que se vaya desarrollando este Trabajo de Titulación, se utilizará el

³² Art. 113 Ley de Compañías [...]

³³ Art. 107 Ley de Compañías[...]

término socio acompañado de accionistas pues lo establecido en este documento también puede ser adaptado a otras clases de EFs, respetando lo que se establece en la Ley de Compañías según la especie de compañía.

1.3. Capital.

Como ya se especificó anteriormente en los inicios de la EF es aconsejable que se construya como una Compañía de Responsabilidad Limitada. Su capital se encuentra dividido en participaciones. Estas participaciones serán iguales, acumulativas e indivisibles³⁴.

El principio general en este tipo de sociedades es que el capital no podrá ser inferior a cuatrocientos dólares³⁵, muy conveniente para la primera etapa de la EF donde la principal misión es sobrevivir al mercado, ya más tarde en la segunda y tercera etapa según como haya ido evolucionando esta compañía, existe la posibilidad de transformarla en una especie distinta a la constituida inicialmente.

Uno de los factores que pueden servir como referencia a esta evolución es el capital ya que, de igual manera, este se va desarrollando según las etapas de la EF.

- **Primera etapa:** El Emprendedor orienta los primeros años de su negocio a satisfacer las necesidades familiares, pues las ganancias son los ingresos para sostener a su familia. Su mayor interés se basa en mantener una situación económica estable para su hogar.
- **Segunda y Tercera etapa:** El objetivo se basa en el crecimiento y la expansión. Su interés es el desarrollo del proyecto empresarial y el liderazgo del mismo. Su capital se transforma de protector a emprendedor, se deja de pensar solo en satisfacer las necesidades de la familia del Fundador, y se pone énfasis en satisfacer las necesidades de la Empresa. Se invierte en la capacitación del personal, en nueva tecnología y en innovadoras técnicas para

³⁴ Art. 106 Ley de Compañías [...]

³⁵ Art. 102 Ley de Compañías [...]

mantenerse dentro del mercado. Los intereses predominantes están en cuidar y mantener la productividad y liquidez empresarial. Superada la primera etapa y consolidados los cimientos, la EF puede o no transformarse a una sociedad Anónima donde buscan nuevas formas de financiamiento y captación de inversionistas,

1.4. Derechos, Obligaciones y Responsabilidades de los socios o accionistas.

Los derechos y obligaciones de los socios o accionistas son los que se encuentran estipulados en la Ley de Compañías. Con la peculiaridad que en el sistema de Empresa Familiar siempre los miembros de la familia son socios o accionistas de la Empresa.

Basándonos en la Empresas de Responsabilidad Limitada hay que tomar en cuenta lo siguiente:

1.4.1. Derechos de los socios³⁶: “Los socios podrán hacer uso de todos los derechos que les concede la Ley y además de aquellos que se contemplaren en el contrato social.”³⁷

1.4.2. Obligaciones de los socios³⁸:

- a) Pagar a la compañía las participaciones suscritas;
- b) Cumplir con los deberes que les impusiere el contrato social;
- c) Abstenerse de la realización de todos los actos que implique injerencia en la administración;
- d) Responder solidariamente de la exactitud de las declaraciones contenidas en el contrato de constitución de la Compañía y, de modo especial, de las declaraciones relativas al pago de las aportaciones y al valor de los bienes aportados;

³⁶ Art. 114 Ley de Compañías [...]

³⁷ SALGADO VALDEZ, Roberto, Nuevo Manual de Derecho Societario, Cuarta Edición 2006, Quito-Ecuador pág.168

³⁸ Art. 115 Ley de Compañías [...]

- e) Cumplir las prestaciones accesorias y las aportaciones suplementarias previstas en el contrato social;
- f) Responder solidariamente e ilimitadamente ante terceros por falta de publicación e inscripción del contrato social, y,
- g) Responder ante la Compañía si fueren excluidos, por las pérdidas que sufrieren por falta de capital suscrito y no pagado y por la suma de aportes recamados con posterioridad, sobre la participación social.

1.4.3. Responsabilidades de los socios: La responsabilidad de los socios se limitará al valor de sus participaciones sociales, al de las prestaciones accesorias y aportaciones suplementarias en la proporción que se hubiere establecido en el contrato social. Las aportaciones suplementarias no afectan a la responsabilidad de los socios ante terceros, sino desde el momento en que la compañía, por resolución inscrita y publicada haya decidido su pago³⁹.

1.5. Administración.

La Administración de la Empresa Familiar en este análisis se basa en la estructura de una compañía de Responsabilidad Limitada, con la característica que los que la componen son miembros de la familia.

La ley determina que la administración de la Compañía de Responsabilidad Limitada debe estar representada en tres niveles:

- **De Dirección:** Corresponde a la Junta General de Socios.
La Junta General está formada por todo el capital social, esta puede ser Junta General Ordinaria o Especial. Su principal labor es tomar cualquier decisión de la Empresa para lo cual necesita la aceptación unánimidad de socios.
- **De Ejecución:** Corresponde a los Administradores o Gerentes estos deberán sujetarse a las resoluciones que tome la Junta General, sus facultades son las otorgadas por el contrato social. El Gerente se halla

³⁹ Art. 115 Ley de Compañías ultimo inciso [...]

facultado para representar a la Compañía Judicial y extrajudicialmente, para realizar toda clase de gestiones, actos y contratos con excepción de aquellos que pudieran impedir que posteriormente la Compañía cumpla con sus fines, y de todo lo que implique reforma del Contrato social.⁴⁰

- **De Vigilancia:** Corresponde a la Comisión de Vigilancia que estará conformada por 3 socios o funcionarios facultados por el contrato social. Esta comisión se forma cuando el número de socios es mayor a 10, generalmente se implementa en la tercera etapa de la EF. Su obligación fundamental será velar por el cumplimiento, por parte de los Administradores o Gerentes del contrato social y la recta gestión de los negocios.⁴¹

En su primera etapa la EF no tiene ningún órgano de gobierno formado, es frecuente que sus fundadores y propietarios actúen durante toda su vida activa, como únicos responsables de la dirección, ejecución y vigilancia de la Empresa.

En su segunda etapa la administración puede estar conformada por más de un familiar, para obtener un sistema de dirección más eficiente y ágil, parcela la empresa por aéreas y así evita interferencias entre los que la dirigen.

Para un buen manejo de la Empresa Familiar, lo que se debe buscar es un equilibrio entre las decisiones empresariales y las familiares. Buscando un manejo profesional en cualquier etapa en que la Empresa se encuentra sin dejarse llevar por sentimientos encontrados.

1.6. Problemática de la Empresa Familiar Ecuatoriana.

Toda compañía no solo en el Ecuador, sino en todo el mundo se encuentra expuesta a ciertos problemas y riesgos que pueden afectar su normal

⁴⁰ Art. 123 Ley de Compañías [...]

⁴¹ Art. 135 Ley de Compañías [...]

desenvolvimiento. Sin embargo, se puede hablar de la existencia de unos riesgos, más propios a los que las Empresas Familiares están expuestas:

- **La confusión entre el hecho de ser propietario y el de tener capacidad para dirigir:** Esta suele ser muy normal en la primera etapa de la EF cuando los fundadores la están sacando adelante. El problema llega después, cuando el nuevo Propietario quien la adquirió por herencia y sin tener práctica toma la posta. La idea de buscar una persona idónea para ponerla al frente de su Empresa es una realidad que, a gran parte de los Propietarios de EF, les resulta prácticamente imposible aceptar.
- **“Confusión de los flujos económicos”⁴²:** En muchas EF’s los miembros de la familia creen que pueden disponer del dinero de la empresa a su conveniencia y para uso personal.
- **“La confusión de los lazos afectivos, propios de la familia, con los lazos contractuales, propios de la empresa”⁴³:** Este problema se resume en que el amor hace que todos puedan recibir más de lo que aportan, por lo que no existe un grado de competitividad, de dedicación, ni la necesidad de superarse “pues no importa el esfuerzo que realice la compensación siempre será gratificante”.
- **“Retrasar innecesariamente la sucesión”⁴⁴:** Es bien sabido que nadie está preparado a que lo suplanten, pero este factor juega un papel importante en la transición de generaciones dentro de una EF, muy rara vez se toma la precaución de preparar la sucesión, formar a varios sucesores enseñarles el negocio. Y en la mayoría de casos el nuevo Administrador es un improvisado que apenas conoce el nombre de la compañía.

⁴² GOMEZ, Gonzalo, LOPEZ V, María Piedad, Finalizando el ciclo de las trampas familiares: un autodiagnóstico para su empresa familiar, http://www.inalde.edu.co/inalde/english/investigacion/e_familiar/pdf/familia07.pdf

⁴³ GUITELMAN, Patricia, IDOYAGA, Gustavo, Marketing y Empresa Familiar, <http://www.institutoresarch.com.ar/Multimedia/ppt/expofarmacia2007web.ppt#606,2,Marketing y Empresa Familiar>

⁴⁴ GOMEZ, Gonzalo, LOPEZ V, María Piedad, Finalizando el ciclo de las trampas familiares: un autodiagnóstico para su empresa familiar, http://www.inalde.edu.co/inalde/english/investigacion/e_familiar/pdf/familia07.pdf

Los cuatro riesgos señalados anteriormente, son las principales causas que explican por qué el índice de mortalidad es tan elevado de las EF's en su primera y segunda etapa. Según Miguel Ángel Gallo, "Las pocas empresas familiares que sobreviven más allá de la segunda generación y más aún las que llegan a la tercera, es porque han generado y fortalecido dos valores esenciales dentro de la empresa como son la unidad y el compromiso. Pues estos facilitan la transmisión de información y su comprensión, haciendo que la comunicación sea intensa, fluida y sin barreras innecesarias."⁴⁵

CAPÍTULO II

2. BUEN GOBIERNO CORPORATIVO.

2.1. Concepto de Buen Gobierno Corporativo.

Todas las grandes y exitosas compañías a nivel mundial tienen claro que para optimizar su desempeño deben enfocarse en el contexto del Buen Gobierno Corporativo. A la hora de formular una estrategia existe un conjunto de elementos que hay que tomar en cuenta. "En la mayoría de los casos donde no existe definida una estructura administrativa, las decisiones son tomadas de acuerdo a los objetivos personales de los ejecutivos, por lo que los resultados no siempre son los esperados."⁴⁶

El Buen Gobierno Corporativo es un tema que ha ganado espacio y relevancia en la agenda empresarial este último tiempo; a continuación se definirán sus conceptos, la necesidad de su implementación, sus principios, para terminar refiriéndonos a cómo ha evolucionado este sistema en el Ecuador.

⁴⁵ GALLO Miguel Ángel, La Empresa Familiar ante el derecho, Madrid 1995 pag.58.

⁴⁶ COLLIS, David, MONTGOMERY, Cynthia, Corporate Strategy, 1997.

2.1.1. Gobierno Corporativo:

El Gobierno Corporativo es un concepto relativamente fácil de definir, pues se refiere al sistema por el cual una empresa es dirigida y controlada.⁴⁷

“Este sistema establece los derechos y obligaciones entre las diferentes personas involucradas en la empresa, es decir, entre propietarios, administradores, accionistas o socios y empleados. Además, define las reglas y procedimientos a seguir para la toma de decisiones concernientes al negocio”⁴⁸.

La estructura de un sistema de Gobierno se compone de dos entes controladores:

- Toda compañía está sometida al control de un ente regulador externo o institucional impuesto desde afuera por el sistema jurídico. En el caso del Ecuador, las empresas se encuentran supeditadas por las diferentes Superintendencias, y reguladas bajo sus respectivas leyes, reglamentos y resoluciones.⁴⁹
- Toda compañía tiene un ente regulador interno (por ejemplo este rol lo puede asumir la Junta General o el Directorio de la compañía), que se lo establece el momento de su constitución dentro de su estatuto social, el cual con el tiempo puede ser modificado, y por reglamentos internos, creados para satisfacer las necesidades de cada empresa.

El Gobierno dentro de las compañías, no es una cosa nueva, durante años legislaciones de todo el mundo han venido reglando su funcionamiento.

Por décadas se ha venido investigando la correcta administración, control y el mejoramiento de los procedimientos ya existentes dentro de los mismos, llegando a establecer pautas denominadas como “Buen Gobierno Corporativo”. Tema que se tratará a profundidad a continuación.

⁴⁷Según Ernst & Young (2005), el Gobierno Corporativo se puede definir simplemente como el sistema mediante el cual las entidades son dirigidas y controladas.

⁴⁸ORTIZ HERBENER, Andrés, Análisis del Buen Gobierno Corporativo: Su necesaria implementación en el Derecho Societario Ecuatoriano, REVISTA JURÍDICA, Universidad Católica de Santiago Guayaquil No 18.

⁴⁹ Constitución Política del Ecuador Art 213: Superintendencias [...]

2.1.2. Buen Gobierno Corporativo:

Como ya se estableció anteriormente el Buen Gobierno Corporativo, no es más que una serie de pautas que se dictan para que una empresa (privada o pública, cotizada o no) contemple mayor eficiencia en sus procesos, transparentando su información y ofreciendo mayor confianza a los inversionistas nacionales y extranjeros.

Lo que se busca implementando este sistema, es que la empresa tienda a promover la equidad, la transparencia y la responsabilidad de la misma.

La implementación de un Buen Gobierno Corporativo “favorece el crecimiento de la Empresa a largo plazo, permite que ésta reconozca sus responsabilidades corporativas, sociales y ambientales”⁵⁰. En una compañía bien dirigida, existe transparencia y se rinden cuentas a los accionistas o socios, empleados, acreedores, clientes y a la sociedad en general.

Estas prácticas se pueden considerar como una ventaja competitiva, pues al contar con un Buen Gobierno Corporativo, a las empresas se les facilita la captación de recursos financieros ya sea en los mercados de capital mediante la emisión de valores o directamente con los bancos y otras entidades financieras.

Permite que los acuerdos entre proveedores, clientes y empleados se den en mejores condiciones puesto que a mayor transparencia mayor confianza.

La forma en que se propone conseguirlo es a través de la autorregulación, proponiendo principios concretos, definiendo estándares claros y políticas económicas viables para cada empresa.

⁵⁰Demostrar la Importancia de un mejor Gobierno Corporativo,

[http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/CG-Brochure-S.pdf/\\$FILE/CG-Brochure-S.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/CG-Brochure-S.pdf/$FILE/CG-Brochure-S.pdf)

El Buen Gobierno Corporativo, no es sólo un concepto, es una realidad que permite a las empresas presentarse ante los mercados (nacionales o extranjeros) como serias y confiables. Sus prácticas son un medio para mejorar sus resultados, aumentar la productividad, dinamizar los procesos, abaratar costos, reducir gastos, captar financiamientos entre otras muchas ventajas.

Podemos concluir que el Gobierno Corporativo es el sistema que se establece en una empresa para administrar, planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar los recursos. Mientras que el Buen Gobierno Corporativo consiste en la calidad y efectividad de las prácticas, estándares y normas que se implementan dentro de una empresa, para optimizar los procesos de dirección y control de la misma.

A continuación se analizarán los elementos que crearon la necesidad en el sector empresarial de instaurar estas prácticas.

2.2. ¿Por qué surge la necesidad de prácticas de Buen Gobierno Corporativo?

Esta tendencia nace en Estados Unidos debido a políticas financieras fraudulentas que algunas sociedades venían realizando durante años. La preocupación surgió a partir del escándalo Watergate en 1973⁵¹.

“Los entes de control Estadounidenses tomando conciencia del problema, empezaron a indagar en las administraciones de las compañías locales, concluyendo que dentro de sus grandes y prestigiosas empresas, la propiedad y el control se encontraban separados y que ello implicaba que los propietarios deleguen la gestión y la dirección de las mismas, a través de la contratación de directivos. En dichas contrataciones no se podían contemplar todas las situaciones posibles a verificarse, ni establecerse las conductas óptimas de los administradores para todas las circunstancias posibles, lo que ocasionó que los directivos en algunos casos se hayan desviado del objetivo e interés del propietario, con el objetivo

⁵¹ Se descubrió que algunas sociedades estadounidenses habían realizado durante los años anteriores, contribuciones ilegales a la financiación de la campaña electoral del Presidente Nixon, así como pagos de sobornos a altas personalidades de gobiernos extranjeros.

de seguir los suyos propios, mucha veces obligando a llevar prácticas fraudulentas.”⁵²

Para poner fin a estas conductas en 1977 se dictó la “Foreign Corrupt Practices Act”⁵³ la cual es la primera de muchas regulaciones que, alrededor del mundo, se han implementado con el fin de mejorar y controlar estas prácticas corporativas. A partir de los años ochenta comenzó la política de privatizaciones de empresas públicas en países como Inglaterra, España, Chile y Argentina, viéndose en la necesidad de implementar principios y Códigos de Buen Gobierno, elaborados por asociaciones de juristas y abogados, e inversores institucionales, pues su finalidad principal era evitar fraudes como los ya mencionados, promover y facilitar un papel más activo de los accionistas.

Durante la década de los 90’s se pretendió optimizar las prácticas de Buen Gobierno dentro de las sociedades en general, por lo que se dio lugar a publicación de diversos textos, que en forma de principios, líneas de conducta o recomendaciones contribuyen a la mejora de sus administraciones, control, transparencia y estructura.

Sin embargo a finales del siglo XX y principios del siglo XXI, y a pesar del avance que se vino desarrollando en la implementación de prácticas de Buen Gobierno Corporativo, los escándalos de corrupción más grande de la historia salieron a flote, como por ejemplo los de las compañías Enron, World Com y Parmalat⁵⁴ las tres acusadas de conspiración, fraude y maniobras financieras

⁵² ORTIZ HERBENER, Andrés, Análisis del Buen Gobierno Corporativo: Su necesaria implementación en el Derecho Societario Ecuatoriano, REVISTA JURÍDICA, Universidad Católica de Santiago Guayaquil No 18.

⁵³ Frente a este fenómeno, la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero, o “Foreign Corrupt Practices Act” (FCPA por sus siglas en inglés) de Estados Unidos, establece que toda empresa con operaciones en su territorio que realice ofrecimientos o efectúe algún pago a servidores públicos en el extranjero está sujeta a fuertes sanciones que pueden ir desde multas económicas, descalificación temporal o permanente para participar en ventas al sector gobierno o para desempeñar otras actividades comerciales, hasta permanecer por un período prolongado de tiempo bajo supervisión judicial o la liquidación del negocio por orden judicial.

⁵⁴ Enron: Empresa de de energía estadounidense con sede en Texas se declara en quiebra en Diciembre 2001.
World Com: Empresa de telecomunicaciones estadounidense se declara en quiebra julio 2002.
Parmalat: Empresa italiana de productos lácteos con sede en Parma se declara en quiebra en Diciembre 2003.

para ocultar las pérdidas y exagerar sus beneficios, con el fin de atraer el dinero de los inversionistas.

El caso más reciente, se produce en Febrero de 2009, cuando el presidente y accionista principal del grupo de empresas Stanford Financial Group Robert Allen Stanford es acusado de fraude masivo por ocho mil millones de dólares, por haber vendido certificados de depósito prometiendo elevados beneficios, de hasta 8% de interés, que no estaban garantizados por la Corporación Federal de Seguro de Depósitos de EE.UU.

Debido a todos estos antecedentes, a las grandes crisis y quiebras, se da la necesidad de reforzar el Gobierno Corporativo en los mercados de capital, llegando a ser un requisito esencial para cotizar en bolsa, ya que en este mercado es donde se presentan los más grandes fraudes de la economía, por falta de una información financiera transparente y confiable.

Los fraudes financieros alrededor del mundo, han sido sólo un factor de origen para el Buen Gobierno Corporativo, existen otros elementos que han hecho necesaria la implementación de prácticas de Buen Gobierno Corporativo en las empresas, y que a continuación las detallamos:

- La Credibilidad, Transparencia y Confianza son ahora factores más importantes que el propio aspecto económicos el momento de invertir.
 - Existe una tendencia mundial en brindarles mayor protección a los accionistas o socios minoritarios, la razón es muy simple, en estos tiempos de crisis, cualquier inversionista es bien recibido. Por lo que las compañías buscan mecanismos que estimulen su participación, y que a su vez exista un equilibrio entre los accionistas o socios mayoritarios, medianos y pequeños. Este es uno de los principios más importantes sobre los cuales se asienta el Buen Gobierno Corporativo.
-

- Por una cuestión de eficiencia, para asegurar y mejorar las ganancias a largo plazo pues esta herramienta proyecta con más fuerza la responsabilidad empresarial en los mercados nacionales e internacionales.

Establecer prácticas de Buen Gobierno Corporativo responde a la necesidad de toda empresa a atraer capital y mejorar sus procesos para presentarse como una compañía seria, transparente, confiable y organizada por lo cual debe ceñirse a principios fundamentales que a continuación se analiza.

2.3. Principios fundamentales de Buen Gobierno Corporativo.

El Buen Gobierno Corporativo es una herramienta para mejorar los resultados de una empresa, su implementación, más que una imposición legal es una decisión voluntaria de cada compañía. De aquí deriva su principio fundamental: El Principio de Autorregulación, éste se compone de un órgano fiscalizador independiente que tiene la facultad de emitir sus propias normas y regulaciones y de sancionar su incumplimiento. Para que la empresa obtenga los resultados deseados es necesario una madurez corporativa, es decir, que la empresa esté comprometida; que tenga la aptitud para promover prácticas éticas; que esté dispuesta a transparentar su información hacia el interior y exterior (mercado) o bien dar una explicación razonada sobre el por qué de su incumplimiento.

La Autorregulación deriva de cinco principios internacionales básicos aplicables a las necesidades propias de cada empresa y que son la base para una buena gestión empresarial.

PRINCIPIOS⁵⁵

AUTORREGULACIÓN

1. Los derechos de los accionistas o socios.
2. Tratamiento equitativo.
3. El papel de los terceros interesados.
4. Revelación de información y transparencia.
5. Responsabilidad de la Junta Directiva o Consejo de Administración.

Esta estructura interna,

es un modo dispositivo que debe ser incorporada en los estatutos sociales de la empresa. Los cinco principios son solo un referente, cada empresa tiene políticas únicas que deben ser reguladas con principios únicos que agilicen su desempeño y garanticen sistemas financieros sanos. En los siguientes párrafos se explicara a profundidad cada principio:

- 1. Los derechos de los accionistas o socios:** El marco para el Buen Gobierno Corporativo deberá amparar los derechos fundamentales de los accionistas o socios, asegurando su participación en los beneficios de la sociedad. Dejándoles participar activamente en las decisiones que impliquen cambios relevantes dentro de la empresa, y a ser debidamente informados sobre las mismas de forma puntual y periódica.
- 2. Tratamiento equitativo:** El marco para el Buen Gobierno Corporativo deberá garantizar un trato equitativo a todos los accionistas o socios grandes, medianos, pequeños, nacionales o extranjeros.
Los accionistas o socios minoritarios, deberán ser protegidos frente a actos abusivos de accionistas o socios con poder de control, y deberán disponer de recursos efectivos en caso de violación de sus derechos.
Todos los socios gozarán de los mismos derechos y se deberá prohibir el uso de información privilegiada.
- 3. El papel de los terceros interesados:** El marco para el Buen Gobierno Corporativo deberá reconocer los derechos y la participación de las

⁵⁵ Principios de Gobierno Corporativo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), es una organización de cooperación internacional, compuesta por 30 Estados, cuyo objetivo es coordinar sus políticas económicas y sociales. Fue fundada en 1960 y su sede central se encuentra en la ciudad de París, Francia.

personas naturales o jurídicas que aportan directa o indirectamente al progreso de la empresa (empleados, acreedores, clientes) permitiendo el acceso puntual y periódico a información relevante.

Se deberá implementar mecanismos que favorezcan la participación de los empleados, por ejemplo dándoles la facultad para que puedan manifestar libremente sus preocupaciones en relación con posibles prácticas ilegales o no éticas.

A su vez, este marco para el Buen Gobierno Corporativo deberá complementarse con procedimientos eficaces, por ejemplo en casos de disolución y liquidación, asegurando así los derechos de sus acreedores.

4. Revelación de información y transparencia: El marco para el Buen Gobierno Corporativo deberá garantizar la revelación oportuna, precisa puntual igualitaria de las cuestiones relativas a la empresa, es decir:

- a) Los resultados financieros y de explotación de la sociedad;
- b) Los objetivos de la sociedad;
- c) La titularidad de los grandes grupos de acciones y de derechos de voto;
- d) La política de remuneraciones aplicada a los miembros del Consejo o y directivos principales, así como la información relativa a los miembros del Consejo, incluidos sus méritos, el proceso de selección, los cargos directivos desempeñados en otras empresas y si son o no considerados como independientes por parte del Consejo;
- e) Operaciones de partes vinculadas;
- f) Factores de riesgo previsibles;
- g) Cuestiones relativas a los empleados y otras partes interesadas;
- h) Estructuras y políticas de Gobierno Corporativo, y en particular, el contenido de cualquier código o política de Gobierno Corporativo y el proceso empleado para su implantación.⁵⁶

⁵⁶ Los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE pág. 22.

La información deberá ser elaborada y divulgada bajo estrictas normas de calidad en materias como contabilidad, finanzas y auditoría.

Un auditor independiente, competente y calificado deberá realizar una auditoría anual, con el fin de ofrecer a los accionistas o socios una garantía externa, objetiva e íntegra de que los estados financieros reflejan fielmente la situación financiera.

Los auditores externos deberán responder ante los accionistas o socios, y asumir frente a la sociedad el compromiso de aplicar la diligencia profesional debida en la realización de una auditoría.

5. Responsabilidad de la junta directiva o consejo de administración:

El marco para el Buen Gobierno Corporativo deberá garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección ejecutiva por parte del Consejo o Junta y la responsabilidad de éste frente a la empresa y los accionistas o socios siempre aplicando niveles de ética muy elevados y tomando en cuenta los intereses de las partes interesadas. Además, deben publicar anualmente un informe explicando el grado de cumplimiento de las medidas y principios establecidos de Buen Gobierno Corporativo.

La autorregulación no es suficiente para dar un eficaz cumplimiento a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo, por lo que se han ido incorporando paulatinamente códigos y reglamentos que sirven de guía a las empresas comprometidas con este efectivo sistema.

Una vez claros estos principios es importante definir el ámbito de aplicación del Buen Gobierno Corporativo ya que no siempre sigue un patrón definido.

2.4. Ámbito de aplicación.

Las reglas de Buen Gobierno Corporativo nacen y se desarrollan como regulación de las Sociedades Anónimas que desean cotizar en bolsa, para captar recursos financieros. Por lo cual, una parte muy importante de los

principios y reglas de Buen Gobierno giran en torno a este tipo de empresa de capital abierto.

El ámbito de aplicación del Buen Gobierno Corporativo a medida que pasa el tiempo, se ha ido extendiendo y adaptando a otro tipo de compañías. Para mejor comprensión de este análisis se ha dividido en tres categorías de empresa, que en diferentes grados pueden aplicar este sistema:

- **Sociedades que cotizan sus acciones en Bolsa:** Estas cuentan con un elevado capital y una amplia base accionaria. Para la cotización en Bolsa por razones de seguridad deben sujetarse a requisitos estrictos, por lo que la implementación de prácticas de Buen Gobierno Corporativo son casi de carácter obligatorio y facilitan la captación de inversión tanto nacional como extranjera.
- **Sociedades anónimas que no cotizan sus acciones en Bolsa:** Estas cuentan con un número de accionistas que pueden variar de acuerdo a su actividad principal y organización. Si bien sus características son similares a las sociedades que cotizan en bolsa, la necesidad de implementar el sistema de Buen Gobierno Corporativo varía, pues sus prácticas no están enfocadas a la captación de inversión mediante el Mercado de Valores. Su principal objetivo es contar con eficientes procesos de dirección y control, mejorar sus resultados y facilitar su captación de recursos financieros.
- **Sociedades de capital cerrado:** Estas cuentan con un número pequeño de socios, muchas de ellas tiene el carácter familiar. Existen restricciones a la libre transmisibilidad de sus participaciones. La adopción de prácticas de Buen Gobierno Corporativo dentro de este tipo de empresas, permite reforzar la gestión y evitar conflictos internos que se susciten, por que los socios son los que concentran su administración y control. De igual manera ayuda a establecer una organización corporativa, medidas de control, y a que exista un tratamiento equitativo entre socios y terceros interesados.

En definitiva el ámbito de aplicación del Buen Gobierno Corporativo se da en diferentes escalas, a distintos tipos de empresas ya sean estas, privadas o públicas, de capital mixto, de capital abierto, cotizadas o no o de capital cerrado.

Sin embargo, sería anhelado que otras entidades como Cámaras de Comercio, Sindicatos, Bancos, Estados, Medios de Comunicación, ONGS, entre otros, aplicaran este sistema tan efectivo.

2.5. Estándares de Buen Gobierno Corporativo.

Está claro que las empresas implementan prácticas de Buen Gobierno Corporativo para reflejar transparencia y confianza al exterior y así atraer inversión, los estándares de Buen Gobierno Corporativo rebasan ese objetivo y se enfocan en la parte interna de las compañías, instaurando un conjunto de normas enfocadas a cumplir su objeto social de manera más eficiente.

Dichos estándares o reglas de Buen Gobierno Corporativo tienen como objetivo principal lograr que una empresa se rija bajo principios éticos, que permitan la optimización de su actividad, maximizar sus ganancias, proteger los derechos de sus accionistas o socios y demás grupos de interés, y transparentar su información.

Estas pautas deberían verse adaptadas al tipo de compañía para lo cual la empresa como punto de partida debe comprometerse a realizar un análisis que le permita conocer sus fortalezas y debilidades, para luego convertirlas en Reglamentos Internos. Lamentablemente, si no existe un modelo que pueda servir de guía, los resultados pueden ser los inadecuados, es por ello, que en los últimos años, se vienen desarrollado en muchos países del mundo, un número considerable de reglas, códigos de práctica, políticas y lineamientos sobre el tema.

A continuación los documentos generales más relevantes que rigen en Latinoamérica:

- **Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo**⁵⁷: Este documento de carácter no obligatorio se encuentra dirigido a “cuatro grandes grupos de sociedades: 1) las sociedades cotizadas con una amplia base accionarial (más de 50 accionistas), denominadas grandes compañías; 2) las sociedades admitidas a cotización en una bolsa de valores denominadas empresas listadas; 3) las sociedades anónimas y abiertas; y 4) las sociedades cerradas”.⁵⁸ En su primera sección recoge cincuenta y una (51) medidas que constituyen las bases de un Buen Gobierno Corporativo para empresas de la región andina. En su segunda presenta recomendaciones según el tipo de empresa. “Sus principales objetivos son permitir a entidades financieras, y en particular los inversores, nacionales y extranjeros, que operan en los mercados de capital valoren la adopción de medidas de gobierno corporativo y su cumplimiento sistemático como una herramienta adecuada para reducir los niveles de riesgo de una nueva inversión.”⁵⁹
- **White Paper para Latinoamérica**⁶⁰: Este documento fue elaborado por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) a través de la Mesa Redonda Latinoamericana de Gobierno Corporativo compuesta por líderes corporativos, inversionistas, organizaciones laborales, organizaciones no gubernamentales y organismos multilaterales con un interés y experiencia en el área. El "White Paper" es de carácter no obligatorio utiliza los Principios de Gobierno Corporativo de la OECD, examina la importancia de un Buen Gobierno

⁵⁷ CAF, Corporación Andina de Fomento, 2004. Este trabajo se efectuó en alianza con la firma española "IAAG, S.A." y con la cooperación de varias instituciones de la región andina:

En Bolivia con la Bolsa Boliviana de Valores,

En Colombia con ayuda de la Confecámaras,

En Ecuador con ayuda de la Bolsa de Valores de Quito,

En Perú con ayuda de Procapitales; y,

En Venezuela con ayuda de la Asociación Venezolana de Ejecutivos.

⁵⁸ http://www.gobiernocorporativo.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=8&Itemid=19

⁵⁹ http://www.gobiernocorporativo.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=8&Itemid=19

⁶⁰ OECD, Organización para la Cooperación y el desarrollo Económicos, 2004.

Corporativo dentro de la realidad latinoamericana y fija recomendaciones para incrementar la inversión, la eficiencia de los mercados de capitales, el desempeño de las compañías y el bienestar social. “Está dirigido principalmente a los creadores de políticas, reguladores y a cuerpos reguladores de normas privadas, incluyendo a las bolsas de comercio. Algunas recomendaciones están dirigidas también a ejecutivos de corporaciones, miembros de directorio, inversionistas individuales e institucionales y a otros profesionales, cuyas decisiones en el día a día, determinan la vigencia del régimen de gobierno corporativo.”⁶¹

Esta investigación se centró solo en los documentos generales de Buen Gobierno Corporativo que rigen en Latinoamérica, dado que son los que más de acercan a nuestra realidad y durante estos últimos años han sido la guía para la implementación de prácticas de Buen Gobierno Corporativo en el Ecuador según lo especifica la Bolsa de Valores de Quito en su programa de “Buen Gobierno Corporativo y la competitividad empresarial”.⁶²

2.6. El Buen Gobierno Corporativo en el Ecuador.

Dentro de la estructura empresarial ecuatoriana, predominan las compañías ya sean estas familiares o de personas que se han juntado para realizar un objeto social determinado. La característica principal de este tipo de compañías es que su capital es propio o proviene del endeudamiento en el sistema financiero. La mayoría de estas compañías no participan en el Mercado de Valores, por miedo a que los nuevos inversionistas sean distintos a los que conforman tradicionalmente el grupo, perdiendo así su autonomía y control. La mayoría de empresas en el Ecuador, sean estas Limitadas o Anónimas mantienen la estructura anterior, “muy pocas son las que participan activamente en el Mercado de

⁶¹ “White Paper” sobre Gobierno Corporativo en América Latina, 2004, pág. 8, <http://www.oecd.org/dataoecd/5/13/22368983.pdf>.

⁶² Programa implementado en el Ecuador en mayo del 2006 con la ayuda del BID y la CAF que consiste en la sensibilización, formación, capacitación e implementación de BGC en cualquier tipo de empresa.

Valores”⁶³. Por excepción tenemos un número reducido de compañías que si lo hacen. Basta revisar el número de empresas inscritas en el registro de la bolsa de valores de Quito cuyo número asciende a 32 a la presente fecha.

“La actividad bursátil en el Ecuador es casi insignificante comparada con la de otros países de Latinoamérica, cabe destacar que no existe fuente más eficiente para levantar capitales y crear ahorro, que la obtenida a través de las bolsas de valores.”⁶⁴

Existen otros tipos de problemas que han frenado el desarrollo empresarial y han limitado a la inversión extranjera, sus orígenes tienen que ver principalmente con la inestabilidad política y jurídica en la que vivimos y la corrupción en organizaciones tanto privadas como públicas.

El Ecuador enfrenta al igual que el resto de países del mundo el proceso de globalización, el cual trae consigo un conjunto de normas y prácticas que tienden a transparentar la actividad empresarial.

A lo largo de los años, los grupos empresariales grandes del Ecuador sobre todo Sociedades Anónimas,⁶⁵ han tomado conciencia de la importancia de implementar prácticas de Buen Gobierno Corporativo⁶⁶. Estas con el transcurso del tiempo se han venido adaptando a este proceso, esforzándose para lograr que sus actividades alcancen estándares internacionales y puedan ofrecer mayor confianza a los inversionistas grandes y pequeños, nacionales y extranjeros.

⁶³ RIBADENEIRA SUAREZ, Francisco, Análisis del proyecto de Código de Buen Gobierno Corporativo de la Corporación Andina de Fomento frente a la legislación societaria ecuatoriana, Pág.3, Quito, 2007.

⁶⁴ AROSEMENA A, Guillermo, Visión de la economía ecuatoriana en el 2008 y años posteriores, Enero 14, 2009 <http://nuevaeconomia.wordpress.com/2009/01/14/1317/>.

⁶⁵ VASQUEZ LOPEZ, Verónica, La administración en las compañías de Responsabilidad Limitada y en las Sociedades Anónimas, Pág. 82 Cuenca 2008. http://www.uazuay.edu.ec/bibliotecas/derecho/la_administracion.pdf.

⁶⁶ Quince empresas de las 32 que participan en el Programa de Buen Gobierno Corporativa son sociedades Anónimas según el Dr. Fabián Núñez Bolsa de Valores de Quito.

“La encargada de promover y publicitar la aplicación de estas prácticas en el Ecuador mediante un programa de Gobierno Corporativo, es la Bolsa de Valores de Quito, con el apoyo de organismos como el Banco Interamericano de Desarrollo BID/FOMIN, la Corporación Andina de Fomento CAF, Confecámaras de Colombia, la Bolsa de Valores de Guayaquil y la Cámara de Industrias de Cuenca. Su objetivo principal es dar una alternativa eficiente al empresario para mejorar sus estrategias administrativas, financieras y de control”⁶⁷.

Por el momento, las prácticas de Buen Gobierno Corporativo se dejan a la voluntad de las empresas, el resultado es que no existe un porcentaje muy elevado de compañías que adopten este sistema. Por lo cual es recomendable que estos principios sean unificados y reglamentados a través de normas jurídicas específicas que controlen su implementación y buen uso y no que se dejen a criterio de terceros controladores como por ejemplo del Superintendente de Compañías.⁶⁸ Con unificados se pretende recalcar que existen aspectos de Buen Gobierno Corporativo que han sido recogidos en nuestra legislación, especialmente en la ley de compañías, que regulan la relación entre los administradores, los socios y acreedores de las compañías

Un ejemplo claro de la participación del órgano controlador en el cumplimiento de prácticas de Buen Gobierno Corporativo de las empresas, son las regulaciones con respecto a los requisitos mínimos de la información financiera de las compañías emitidas por las Superintendencias de Compañías⁶⁹, de Bancos y Seguros que deben presentar las empresas, sujetas a su control, al igual que el Consejo Nacional de Valores con sus resoluciones expedidas en la edición especial del Registro Oficial el 08 de Marzo del 2007.

⁶⁷ VASQUEZ LOPEZ, Verónica, La administración en las compañías de Responsabilidad Limitada y en las Sociedades Anónimas, Pág. 96, Cuenca 2008. http://www.uazuay.edu.ec/bibliotecas/derecho/la_administracion.pdf.

⁶⁹Resolución No. 08.6.dsc.010 del 20 de noviembre de 2008, publicada en el Registro Oficial No 498 del 31 de diciembre 2008 se establece entre otros el cronograma de aplicación obligatoria de las normas internacionales de información financiera “NIF” por parte de las compañías y entes sujetos del control y vigilancia de la Superintendencia de Compañías.

“De igual manera otra muestra de que el Ecuador va por el sendero correcto es la promulgación y vigencia de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a La Información Pública (LOTAIP)⁷⁰, tiene como objetivo la transparencia y rendición de cuentas al que están sometidas todas las instituciones del Estado que conforman el sector público, dignatarios, autoridades y funcionarios públicos.”⁷¹

En el Ecuador, un país con institucionalidad débil, la implementación de prácticas de Buen Gobierno Corporativo es primordial para fortalecer el sector empresarial. Las pocas empresas que cotizan en bolsa y las que aspiran a ello, deben entender que incorporar principios de Buen Gobierno Corporativo es una estrategia muy rentable, que permite: atraer capitales, asegurar el buen manejo administrativo de las sociedades, promover la competitividad; y, proteger los derechos de los inversionistas y otros grupos de interés.

Dentro de la legislación de valores ecuatoriana se debe implementar normas obligatorias de Buen Gobierno Corporativo que conduzca a la transparencia en el mercado. Y para las empresas de capital cerrado y que no cotizan en bolsa se debería a través de la Ley de Compañías añadir normas reglamentarias que permitan que estas se desarrollen bajo elevados estándares de calidad y eficiencia.

CAPÍTULO III

3. PRINCIPIOS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO EN EMPRESAS FAMILIARES.

Uno de los mitos más comunes es suponer que la aplicación de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo se restringe a las empresas grandes, en especial a aquellas que cotizan en bolsa.

⁷⁰ Publicada en el Registro Oficial Suplemento 337 del 18 de Mayo del 2004.

⁷¹ ORTIZ HERBENER, Andrés, Análisis del Buen Gobierno Corporativo: Su necesaria implementación en el Derecho Societario Ecuatoriano, REVISTA JURÍDICA, Universidad Católica de Santiago Guayaquil No 18.

“En realidad, cualquier empresa independientemente de su tamaño y de su estructura de propiedad, es susceptible, de alguna forma de apropiación indebida de su riqueza por parte de administradores o de algunos de sus socios o accionistas, de tal modo que estas prácticas son aplicables a todo tipo de empresa.”⁷²

Dentro de la Empresa Familiar, definir un sistema de Buen Gobierno Corporativo resulta una tarea muy compleja. La razón principal es porque no existen dos Empresas Familiares con estructuras similares, cada una tiene características únicas, dentro de las cuales están implicados la familia, la propiedad y el equipo gestor.

De hecho, muchas Empresas Familiares carecen de Gobierno Corporativo, pues las atribuciones administrativas y de dirección están concentradas en una sola persona, generalmente el fundador/propietario de la compañía.

En América Latina las Empresas Familiares, son mayoría y no se caracterizan exactamente por ser sustentables a largo plazo. Según cifras en América del Sur; solo el 33% de las Empresas Familiares pasan a la segunda generación, el 15% a la tercera y el 4% a la cuarta. “La primera generación construye el negocio, la segunda vive de él y la tercera lo destruye.”⁷³

La falta de estándares que definan un sistema eficaz de Buen Gobierno Corporativo en este tipo de empresas, es lo que marca la necesidad de incorporar procesos más formales al sistema de Dirección y Administración, dichos procesos deben garantizar la viabilidad a largo plazo de una sólida estructura de gestión empresarial.

Las cambiantes circunstancias que se suscitan dentro de las EF's a causa de sus estructuras, es lo que nos ha llevado a determinar tres factores que aunque ya fueron mencionados antes, son el punto de partida de este análisis: “La Empresa, la Familia y la Propiedad”, dichos factores se encuentran

⁷² Véase: http://www.iconsejeros.com/img_noticias/Principios%20BGC%20No%20Cotizadas.pdf

⁷³ Red de información de Gobierno Corporativo, Regulación y Autorregulación, hacia el equilibrio, Entrevista Dr. Patricio Peña, Boletín No15, Primera quincena de diciembre del 2008.

relacionados entre sí, cada uno influye en el desenvolvimiento de los otros dos, cuando estos no se encuentran bien definidos, entorpecen los procesos de planificación y de toma de decisiones de la empresa, conduciendo a que la ejecución y actuación de prácticas adecuadas de Buen Gobierno Corporativo sea más compleja que las de una empresa no familiar.

La implementación de estas prácticas contribuyen a mejorar la competitividad a través de la reducción de los conflictos entre socios o accionistas, lo cual genera mayor confianza entre clientes, inversionistas y acreedores, y permite atraer capital y tecnología.

Algunas empresas de propiedad familiar han logrado implantar estructuras formales de Buen Gobierno Corporativo, separando el ámbito empresarial del ámbito familiar gracias a una buena planificación estratégica, en la que se tomó en cuenta tanto las competencias e intereses de los familiares, como de los demás miembros de la empresa (accionistas o socios, empleados, terceros interesados).

Sin embargo, para muchas Empresas Familiares sigue siendo difícil dicha separación y lograr su adecuada coordinación.

3.1. Áreas de la empresa a las que aplica el Buen Gobierno Corporativo.

El sistema de Buen Gobierno Corporativo es aplicable en todas las áreas de una empresa, obviamente su implementación puede variar al igual que sus estándares según el tipo de compañía, a continuación un cuadro que muestra la estructuración básica de las distintas áreas en las que este sistema se puede introducir y que nos servirá como referencia para el desarrollo de este primer punto:

ÁREA DE DIRECCIÓN (POLÍTICA)

1. Junta General de socios/accionistas
2. Presidente
3. Directorio

ÁREA DE EJECUCIÓN (ADMINISTRATIVA)

1. Gerente General
2. Gerentes de Área
3. Asesoría Legal

ÁREA OPERATIVA

3.1.1. Área de Dirección:

Dentro de esta existen varios aspectos que hay que tomar en cuenta para que se pueda introducir óptimamente el mencionado sistema dentro de una Empresa Familiar. Primero, dado que es la cabeza de la estructura, esta debe reflejar al exterior solidez y confianza. Una empresa con estas características permite atraer clientes e inversionistas.

Segundo, en el interior debe emanar tranquilidad y seguridad, pues eso motiva al personal a optimizar su trabajo, aumentando así la producción, la calidad y la eficiencia en sus productos y servicios.

El Buen Gobierno Corporativo se basa en la credibilidad de los socios o accionistas y de los administradores.

Centrándonos por un momento en los socios o accionistas, existe un principio de alta relevancia para que la implementación de este sistema sea efectivo, el derecho y trato equitativo de los accionistas o socios.

Este Principio se basa en compañías Anónimas, donde existen diferentes clases de accionistas con distintas limitaciones. Dentro de nuestra legislación, la Ley de Compañías, establece ciertas clases de acciones para las Sociedades Anónimas y especifica los derechos de los accionistas⁷⁴. Pero dentro de las Empresas Familiares sean estas Anónimas o Limitadas, este principio encaja a la perfección, dada su estructura. Los socios o accionistas son generalmente familiares, o por lo menos los socios o accionistas mayoritarios, muchas veces estos discriminan a los socios o accionistas minoritarios o que no pertenecen al núcleo familiar.

Lo que busca evitar este principio es que las Empresas Familiares mantengan una representación proporcional en el proceso de toma de decisiones. Apoyando así de forma explícita la participación de los accionistas o socios familiares minoritarios y la de aquellos que no pertenezcan a la familia, para lo cual, es importante, que los estatutos de la empresa garanticen la participación de todos los socios o accionistas en la toma de decisión. Los socios o accionistas deben tener acceso y derecho a solicitar aquella información que crean pertinente a cerca de los temas a tratar en Juntas. Esta información deberá ser clara, precisa, exacta y la misma para todos. Dentro de esta misma área se deben regular y establecer normas para la Junta General de Accionistas, y para el Directorio (en caso de que se diera la necesidad de implementar este último elemento), es prudente tratar por separado estos dos órganos de control por lo que más adelante se los analizará a profundidad.

⁷⁴ Ley de Compañías Art. 170: Las acciones pueden ser ordinarias o preferidas, según lo establezca el estatuto [...]

Ley de Compañías Art. 210: Las acciones con derecho a voto lo tendrán en proporción a su valor pagado [...]

Ley de Compañías Art. 114: Derechos de los socios [...]

Ley de Compañías Art. 207: Derechos Fundamentales de los Accionistas [...]

El Presidente juega un papel importante dentro de esta área de dirección, su función principal es promover el buen funcionamiento de la Junta General de accionista o socios. Es decir, debe velar por que sus miembros reciban, la información necesaria, participen de manera activa y efectiva en la toma de decisiones.

Cada empresa según su conveniencia, debe fijar el tiempo de duración que el Presidente se mantendrá en su cargo, es recomendable que se lo nombre por dos años, dado que es un tiempo razonable para evaluar su trabajo y a su vez un periodo prudente para que pueda desenvolverse a plenitud. Muchas compañías tienen la política de que el Presidente puede ser indefinidamente reelegido, dando cabida a que se convierta este puesto, en un puesto de relleno, pues en muchas empresas el Presidente es un miembro de la familia o de la Junta cuyas capacidades no son las más apropiadas para afrontar la responsabilidad de dicho cargo. Para evitar esta situación al final de su periodo, su trabajo deberá ser evaluado por la Junta General y sus funciones deberán estar especificadas en el Estatuto Social de cada compañía, a continuación las más importantes:

- a) Convocar y presidir las sesiones de la Junta General;
- b) Suscribir conjuntamente con el Gerente General los certificados de aportaciones, los títulos representativos de acciones, las actas de la Junta General, así como los Certificados de Preferencia; (El Presidente juega un papel clave en la comunicación entre el Área de Dirección y el Área Administrativa);
- c) Supervigilar las operaciones de la marcha económica de la Compañía;
- d) Suscribir conjuntamente con el Gerente General los contratos de compraventa y constitución de gravámenes de inmuebles, cuando su valor sea superior a un monto especificado en los estatutos sociales de cada compañía;
- e) Cumplir y hacer cumplir la Ley, el Estatuto y Reglamentos Internos de la compañía así como las Resoluciones de la Junta General;

- f) Subrogar al Gerente General en caso de falta, ausencia o impedimento de este.

3.1.2. Área de Ejecución:

Generalmente en cualquier tipo de compañía la administración la maneja una persona o grupo de personas que, gracias a sus capacidades profesionales y experiencias, son idóneos para dirigir los negocios. Dentro de una Empresa Familiar la administración es manejada por el fundador o propietario o por un familiar designado por el mismo, sin darle mucha importancia a su experiencia profesional, cuanto al vínculo afectivo que pueda existir entre dicho antecesor y su sucesor, como consecuencia lógica de lo anterior, la persona que ostenta el poder como Gerente General o Administrador corre el riesgo de que sus valores y preferencias personales influyan en un mal ejercicio de dicho poder o, por un “enamoramamiento” equivocado de sus propias ideas, torne a la empresa a su servicio.

A medida que la EF crece, es cada vez más difícil que una sola persona pueda desempeñar todas las responsabilidades, aparece entonces la necesidad de segmentar la responsabilidad y nombrar gerentes administrativos muchos de los cuales, siguen siendo seleccionados por vínculos afectivos y no por su capacidad.

Por lo que se deben establecer reglas claras en los Estatutos o en un Reglamento Interno, en donde se especifique que para ser parte del Área de Ejecución debe el aspirante cumplir con ciertos requisitos que según el tamaño y actividad que realice la empresa pueden varían. Aquí algunos requisitos básicos y esenciales en los que se debe basar la Junta para la elección de Gerente General:

- Que el aspirante posea Título Profesional Universitario de preferencia en las ramas de Finanzas, de administración o ingeniería comercial;
- Que cuente con una Maestría o Postgrado;

- Que tenga experiencia, no menor a cinco años, en funciones ejecutivas similares en una institución privada;
- Que tenga un excelente nivel de inglés, y si es posible que sepa un idioma adicional;
- Que su edad mínima sea de 35 años.

La elección se realizará de forma transparente y aprobada por mayoría en Junta General, esta tendrá la facultad de evaluar a todos los candidatos de ser necesario y podrá proponer nombres.

De igual manera, quienes llevan la dirección deben actuar con racionalidad económica, es decir, buscar el incremento del valor económico de la empresa siendo capaces de identificar las oportunidades y peligros del entorno. Que logren incrementar las fortalezas y eliminar las debilidades de la compañía y, a partir de ello, formular alternativas de actuación tanto a largo como a corto plazo, eligiendo e implementando aquellas que, en términos económicos sean las más ventajosas para la empresa.

También se espera que dirijan con racionalidad ética, es decir, que al poner como norte de actuación el cumplimiento de las responsabilidades sociales internas y externas, se esfuercen en la obtención del mayor bien común para todos los interesados en la empresa (propietarios, cliente, proveedores, etc.).

El Gerente General, es el rostro detrás de la empresa, por lo que la Junta General debe manejar con mucha responsabilidad la designación de este puesto, al ser el Gerente General de manera más común el representante legal de la empresa, pudiendo haber excepciones.

Para asegurar su buen desempeño, a continuación las funciones más importantes que deben establecerse en el Estatuto de la compañía:

- a) Cumplir y hacer cumplir la ley, el estatuto y las resoluciones de la Junta General;

- b) Convocar a Junta General; y actuar como secretario en dicha Junta;
- c) Organizar y dirigir las dependencias y oficinas de la Compañía;
- d) Concurrir a nombre de la Compañía a la celebración de escrituras públicas;
- e) Llevar los libros de acciones y accionistas, libro de participaciones y socios, libro talonario; las actas de las juntas generales, y cuidar que se lleven legalmente los Libros de Contabilidad;
- f) Presentar por lo menos cada año a la Junta General una memoria razonada acerca de la situación de la Compañía, acompañada del Balance General y el Balance de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias;
- g) Autorizar y suscribir todo acto y contrato a nombre de la Compañía hasta por un monto que la compañía, según su objeto y capital social considere prudente; y, todo lo que supere esta cuantía, la Junta General de Accionistas o el Directorio (en caso de que exista) deberán dar su aprobación;
- h) Usar su firma para representar a la compañía ante instituciones financieras, autorizar operaciones financieras que requiera la compañía y obligarla en todo documento de crédito financiero con las limitaciones señaladas anteriormente;
- i) Contratar empleados y fijar sus remuneraciones, señalar sus funciones y dar por terminados dichos contratos cuando fuere del caso;
- j) Informar a la Junta General cuando se le solicite y este organismo lo considere necesario o conveniente acerca de la situación administrativa y financiera de la compañía.

El área legal de la empresa sea esta un órgano interno o externo tiene que estar enfocada en una asesoría legal preventiva, con la finalidad que la empresa identifique sus potenciales problemas o contingencias a tiempo, evitando así, conflictos a futuro. Los conflictos más usuales dentro de este tipo de empresa son los que se suscitan a causa de la confusión entre propiedad, familia y empresa.

Se ha incluido dentro del área administrativa a la parte jurídica dado que, para asesorar cualquier tipo de empresa, el abogado o abogados no solo deben poseer los conocimientos legales pertinentes, sino que también tienen que poseer experiencia de hacer empresa o hacer negocio, “para que la asesoría no sólo comprenda lo legal, sino diversos escenarios con ideas prácticas y respuestas directas que permitan evaluar el costo - beneficio de las decisiones.”⁷⁵

La presencia formal de esta estructura jurídica tiene como una de sus funciones principales contribuir a reducir la probabilidad de tensiones y conflictos familia-empresa. Además dada la compleja estructura de este tipo de compañías el abogado o abogados deben tener experiencia en mediación ya que será el o ellos quienes actúen como mediadores de conflictos entre miembros familiares y socios/accionistas o entre familia y la empresa.

Las ventajas de la prevención dentro de una empresa es que abarata costos, tiempo y genera confianza tanto a los clientes como a los inversionistas, pues una empresa con una estructura legal organizada, libre de litigios externos y conflictos internos refleja seguridad, seriedad y compromiso.

3.1.3. Área Operativa:

Esta área es el motor de cada empresa, pues con su trabajo, mantienen la empresa en constante actividad. Esta a su vez se divide en secciones, que se implementan y varían según la necesidad, objeto social, tamaño y capital de cada empresa.

Pero es importante aclarar ciertos puntos que se suscitan frecuentemente dentro de una EF.

- Las plazas de trabajo son ocupadas por familiares que no poseen el conocimiento y experiencia que se requiere para desempeñar el cargo.

⁷⁵ La asesoría Legal preventiva, <http://blog.pucp.edu.pe/item/50428>

- La remuneración por el trabajo de un familiar es mayor que la de un empleado externo a la familia. Pues su trabajo es valorado según sus necesidades y no según las de la empresa.
- Las evaluaciones y promociones de miembros de la familia, se valoran de una forma sentimental y no profesional.
- Miembros de la familia se inventan áreas de trabajo y responsabilidades que no son necesarias para la implantación de una estrategia competitiva, basados en necesidades personales.
- La familia dispone de los bienes de la empresa para uso personal.

Según las características y costumbres del núcleo Familiar estas pueden variar, por lo que se recomienda para conservar la armonía sobre todo cuando los propietarios y miembros de la familia son los mismos, que existan reglas que aclaren qué conocimientos y qué experiencias se requieren para incorporarse a la empresa, y los distintos tipos de trabajo que se pueden desempeñar. De igual manera reglas que indiquen las condiciones del trabajo, en cuanto a dedicación, remuneración, evaluación, desarrollo y promoción. “Reglas sobre las relaciones entre las personas y los directivos sean o no estos miembros de la familia”.⁷⁶ Reglas, en fin que den lugar a que las responsabilidades se asignen a las personas capacitadas, y que estas se entreguen, exigiéndose en la consecución del ideal de una EF desarrollada y competitiva.

Pues bien, una vez que se ha analizado la estructura de una empresa familiar, y se ha establecido ciertas normas de Buen Gobierno Corporativo, es prudente para concluir con este tema, enfocarnos en las ventajas y desventajas que existen para que tanto miembros de la Familia ocupen cargos dentro del área de Ejecución y Operativa como para que estos sean ocupados por miembros externo al núcleo familiar.

⁷⁶ GALLO, Miguel Ángel, Etapas en el desarrollo de la Empresa Familiar, Madrid 1995 pag.43

Miembro externo al núcleo Familiar: Estos pueden aportar claras ventajas a una EF, tomando en consideración estos dos aspectos:

1. Deben poseer las cualidades profesionales adecuadas para desempeñar las funciones designadas a su cargo, al igual que una elevada capacidad, para comprender a la familia y a la naturaleza de sus relaciones con la EF;
2. Tener independencia para aconsejar y decidir con libertad.

Cuando se incluyen miembros externos a la familia con dichas características estos son quienes añaden objetividad en el negocio, pues su único interés es realizar un trabajo eficiente.

Hay que tomar en cuenta que también existen limitantes ya que los puestos que ocupan externos a la familia pudieron ser ocupados por propios familiares, situación que crea pugnas dentro de la empresa restringiendo la autoridad del profesional. Su desvinculación familiar puede llegar a crear desconfianza frente a los miembros del núcleo familiar, por lo que no obtienen información necesaria y prudente, o se les niega el acceso a ciertos documentos, obstaculizando su desempeño y entorpeciendo el cumplimiento de sus responsabilidades.

Miembros de la Familia:

La inclusión de estas personas en la empresa, suele ser difícil porque previa elección se debe evaluar y preferir unos miembros de la familia sobre otros, con riesgos de herir susceptibilidades e introducir puntos de discordia en las relaciones Familia-Empresa. Sin embargo, su inclusión, presenta ventajas adicionales y únicas, como las de una intensa dedicación, pues, al fin y al cabo, son propietarios, una mayor facilidad en la transmisión de información y en la relación con otros miembros de la familia, y por último, el ejemplo y motivación que pueden representar para los actuales y futuros empleados-familiares.

La existencia de estas dos posibilidades para el área Administrativa y operativa pueden complementarse, es decir, para lograr el desarrollo profesional de la EF hay que identificar las distintas responsabilidades y disponer de personas familiares o no, que en razón de su competencia puedan desempeñar el cargo designado, e integrar a aquellos que en un principio por ser externos a la familia se les ha hecho a un lado.

3.2. La Junta General.

3.2.1. Función y Competencia:

Se puede empezar señalando que la Junta General es la reunión de los socios o accionistas que deciden por mayoría legal o estatutaria “los asuntos que son propios de su competencia”⁷⁷, es decir, resuelven todos los asuntos relativos a los negocios sociales de la compañía y toman las dediciones que juzgan convenientes en defensa de la misma. Cabe recalcar que la Junta General solo debe decidir sobre asuntos que sean de su competencia, ya que es muy común dentro de una empresa familiar que, los socios o accionistas unidos por “vínculos familiares”, confundan la propiedad y la gestión de la sociedad, limitando la competencia y función del órgano de administración.

Dentro del estatuto se debe reconocer a la Junta General de Accionistas o Socios como órgano supremo, definiendo con claridad sus funciones, la competencia para adoptar toda clase de acuerdos referentes a su gobierno y, en general, todas las medidas que reclamen el cumplimiento de los estatutos, procurando el respeto y tratamiento equitativo de los derechos de sus accionistas o socios.

Es recomendable que las Sociedades Anónimas con una gran base accionaría, establezcan un Reglamento de Régimen Interno de Organización y Funcionamiento de la Junta General de Accionistas, de carácter vinculante, y

⁷⁷GONZÁLEZ-MENESES ROBLES, Manuel, La Junta General y el Órgano de Administración de la Sociedad Limitada Familiar, Madrid 1995 pag.180.

cuya trasgresión acarree responsabilidades. Dichos estatutos fijarán el plazo, los medios de convocatoria, el contenido mínimo del anuncio, y el detalle de los puntos contenidos en la agenda, de modo que se facilite al máximo la asistencia del mayor número de accionistas y la comprensión de todos los asuntos contenidos en la agenda, evitando menciones genéricas.

Independientemente de la forma en la que la compañía haya estructurado su administración, la Junta General debe ser un foro clave de información y toma de decisiones que estimule la participación activa de sus accionistas o socios.

Sus facultades exclusivas e indelegables, entre otras, serán⁷⁸

- a) La aprobación de las cuentas anuales;
- b) Nombrar y remover al Presidente, al Gerente General y comisario (en caso de ser una Sociedad Anónima);
- c) La aprobación de la política de remuneración del Directorio y de la Alta Gerencia;
- d) Acordar las reformas del Estatuto y del Capital Social;
- e) La venta de activos estratégicos;
- f) La aprobación de las operaciones de fusión o escisión de la compañía;
- g) Decidir la disolución y liquidación de la Compañía y nombrar su liquidador;
- h) Aprobar las actas de sus sesiones;
- i) Resolver la distribución de los beneficios sociales y de los dividendos que deberán repartir anualmente a los accionistas o socios;
- j) Decidir cuando proceda lo que correspondan contra los administradores y funcionarios de la Compañía;
- k) Decidir sobre la prórroga del contrato social o sobre su disolución anticipada;
- l) Interpretar el estatuto y resolver cualquier duda que sobre este se produzcan, y;

⁷⁸ Ley de Compañías Art. 118, Atribuciones de la Junta General. [...]

Ley de Compañías Art. 231, Competencia de la Junta General. [...]

m) Facultar al Gerente General el otorgamiento de poderes generales y especiales que deban extenderse a favor de funcionarios o empleados de la compañía o de cualquier persona extraña a ella, para que el Gerente General obre por medio de apoderado respecto de aquellos actos para los cuales se halle facultado o para la designación de factores.

3.2.2. Clases de Junta y Convocatoria.

Según la Legislación ecuatoriana las Juntas Generales son Ordinarias y Extraordinarias⁷⁹, éstas de acuerdo a la Ley de Compañías siempre se reunirán en el domicilio principal de la compañía caso contrario serán nulas.

Las Juntas Generales Ordinarias son las que se reúnen, por lo menos una vez, dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico de la Compañía.⁸⁰ Las Extraordinarias son las que se reúnen en cualquier época en que fueren convocadas.⁸¹

No hay que olvidar, que la ley también señala que las Juntas Generales, tanto Ordinarias como Extraordinarias pueden ser Universales, es decir aquellas que se reúnen en cualquier tiempo y en cualquier lugar dentro del territorio nacional siempre que esté presente todo el capital pagado y los asistentes, suscriban el Acta, bajo sanción de nulidad, y acepten por unanimidad la celebración de la junta.⁸²

La Junta General de Accionistas o Socios es una instancia clave en el proceso de toma de decisiones de la compañía. Por ello, debe ponerse especial cuidado en respetar algunas formalidades al momento de realizar sus convocatorias.

⁷⁹ Ley de Compañías Art. 119: Las juntas generales son ordinarias y extraordinarias y se reunirán en el domicilio principal de la compañía, previa convocatoria del administrador o del gerente [...]

Ley de Compañías Art. 233: Las juntas generales de accionistas son ordinarias y extraordinarias [...]

⁸⁰ Ley de Compañías Art. 234 [...]

⁸¹ Ley de Compañías Art. 238 [...]

⁸² Reglamento de Juntas Generales de socios y Accionistas de Compañías (Art 1, 2 y 3), Registro Oficial 588, 18 de Abril 2002.

El Administrador o Gerente General actuará dentro de la Junta como Secretario, por lo que es él, en el caso de las Compañías Limitadas, quien debe realizar las convocatorias.

Las convocatorias deben señalar de forma clara y precisa el lugar, día y hora, la agenda a tratarse en la junta y los plazos para que se efectúe. En caso de las Juntas Universales se entienden convocadas y quedan válidamente constituidas en cualquier tiempo y lugar dentro del territorio nacional para tratar cualquier asunto siempre que esté presente todo el capital pagado y los asistentes⁸³.

Asimismo, no hay que olvidar que la importancia de la Junta se ve determinada por los temas que se tratan en la misma, por lo que el Secretario debe analizar el tiempo de antelación prudente y los medios más efectivos para convocar a la Junta, sin importar que los plazos sean superiores a los legalmente previstos en la ley. Además, debe asegurar con la misma antelación la publicidad íntegra de los puntos que constarán en el orden del día, evitando por todos los medios que los temas de trascendencia se oculten bajo menciones imprecisas o demasiado generales como "otros". Realizar estas formalidades tan sencillas puede acarrear consigo grandes ventajas previas y al momento de la reunión. Primero, permiten que todos los accionistas o socios familiares o no, puedan acceder a la información pertinente con tiempo para ejercer sus derechos previos a la Junta y decidir su participación y el sentido de su voto. Segundo hacen que los accionistas o socios sientan que la administración de la empresa otorga la importancia debida a dicha instancia y a todos los accionistas o socios por igual. Tercero aseguran la mayor asistencia posible, ayudando a transparentar y legitimar las decisiones que se adopten.

⁸³ Ley de Compañías Art. 238. [...]

El Secretario de la Junta debe mantener una base de datos personales de todos los socios, esta debe contener las direcciones de correo electrónico y de domicilio así como los números de teléfonos y celular actualizados de todos los miembros de la Junta, la razón es muy sencilla, nos estamos refiriendo a Empresas Familiares donde no hay que descartar la posibilidad de convocar individualmente a cada accionista o socio, para evitar conflictos y sembrar la duda “de por qué no se me notificó a mi”.

Los accionistas deben sentir que acuden a esta reunión con la información suficiente y que tienen derecho a preguntar y opinar respecto a las decisiones que se están evaluando, para lo cual el área Administrativa de la empresa debe preocuparse de que esta información incluya los derechos y opciones relevantes que tiene cada accionista o socio frente a las decisiones que se les está planteando.

3.2.3. Fijación de reglas de desarrollo de la Asamblea.

Al momento de fijar reglas de desarrollo para la Asamblea hay que tomar en cuenta que cada empresa Familiar es distinta. Por lo que es apropiado que cada EF a parte de parámetros específicos contemplados en sus Estatutos Sociales y en el Reglamento de Junta General (si lo hubiere), adopte como estructura General lo establecido en el Reglamento sobre Juntas Generales emitido por la Superintendencia de Compañías⁸⁴ a continuación los artículos pertinentes.

- 1. Actos preparatorios (Art. 8):** El Secretario o, quien haga a su vez de este, comenzará a formar la lista de asistentes una hora antes de la convocada para la reunión y dejará constancia de que se ha completado el quórum. En el caso de que no se haya obtenido el quórum, la junta no se realizará y el Secretario o quien hiciere sus veces, dejará constancia escrita del particular.

⁸⁴ Reglamento de Juntas Generales de socios y Accionistas de Compañías, Registro Oficial 588, 18 de Abril 2002.

2. Elaboración de la lista de asistentes (Art. 9): La elaboración de la lista de asistentes se fundamentará al tratarse de compañías de Responsabilidad Limitada en el libro de participaciones y socios, de no existir dicho libro la lista se elaborará de acuerdo con las copias certificadas de las escrituras públicas respectivas.

Al tratarse de las compañías anónimas, en comandita por acciones y de economía mixta la lista de asistentes se fundamentará en el libro de acciones y accionistas. A falta de la presentación de estos libros, la elaboración de la lista se hará a base de la presentación de los títulos de acción correspondientes.

Tratándose de participaciones o de acciones de propiedad de cónyuges, la representación de las mismas tendrá aquel que conste inscrito como socio o accionista en el respectivo libro.

Los representantes legales y convencionales de las personas naturales y jurídicas justificarán su presencia en la Junta. En caso de duda, el Secretario podrá exigir la debida identificación de un asistente.

3. Quórum de instalación (Art. 10): En las compañías de Responsabilidad Limitada el quórum de instalación de la Junta General se formará en función del capital social. En las Compañías Anónimas, en Comandita por Acciones y de Economía Mixta, tal quórum se establecerá sobre la base del capital pagado representado por las acciones que tengan o no derecho a voto.

4. Iniciación y continuación de la Junta (Art. 11): La sesión no podrá instalarse ni continuar válidamente sin el quórum señalado en la ley o en el estatuto, según se trate de primera o de segunda convocatoria a Junta General de cualquier compañía sujeta al control de la Superintendencia de Compañías, o bien de tercera, en los casos expresamente previstos en el Art. 240 de la Ley de Compañías para las Compañías Anónimas, en Comandita por Acciones y de Economía Mixta.

5. Quórum de decisión (Art. 14): En las Compañías Anónimas, en Comandita por Acciones y de Economía Mixta, las decisiones se adoptarán con las mayorías previstas en la Ley de Compañías o en el

estatuto, según el caso, en base a las acciones con derecho a voto y en proporción a su valor pagado. Salvo las excepciones legales, estas mayorías se computarán en relación con el capital pagado concurrente que tuviere derecho a voto. En las compañías de Responsabilidad Limitada las resoluciones se tomarán con las mayorías establecidas en la Ley de Compañías o en el estatuto, según el caso, y tales mayorías se computarán en relación con el capital social concurrente a la sesión, si así se hubiere establecido en el estatuto. De no ser este el caso, las resoluciones se tomarán con la mayoría de socios presentes. Adoptada una resolución con el quórum legal o estatutario, ésta tendrá validez sin que la afecte el posterior abandono de uno o más socios o accionistas que dejen sin quórum a la junta.

- 6. Mociones (Art. 20):** Para que una proposición pueda someterse a votación, es indispensable que tal propuesta la eleve a moción el proponente. La moción debe votarse de inmediato, a menos que quien la propusiere la retire o acepte una modificación. Si ocurriere esto último, se votará la moción original modificada.
- 7. Proclamación de resultados (Art. 21):** En el acta se proclamarán los resultados de la votación, dejando constancia del número de votos a favor y en contra, del número de votos en blanco y de las abstenciones respecto de cada moción. Los votos en blanco y las abstenciones se sumarán a la mayoría numérica. En caso de empate la moción se considerará negada, sin perjuicio del derecho a pedir que se tome nueva votación o que el asunto se trate en otra junta general. Para resolver los asuntos de competencia de la junta general no habrá voto dirimente.
- 8. Eficacia de las resoluciones (Art. 23):** De cada sesión de Junta General deberá elaborarse un acta redactada en idioma castellano. Las actas podrán extenderse y firmarse en la misma reunión o dentro de los quince días posteriores a ella.

Las resoluciones de la Junta General de socios o accionistas son obligatorias desde el momento en que las adopte válidamente ese órgano, pero para probarlas será necesario que el acta esté

debidamente firmada, sin perjuicio de que dicha prueba pueda producirse por otros medios idóneos.

9. Acta de diferimiento (Art. 24): Si se produjere cualquiera de las situaciones previstas en los dos primeros incisos del Art. 248⁸⁵ de la Ley de Compañías, se extenderá un acta en la que constarán las causas del diferimiento de la junta, el nombre y apellidos del socio o accionista proponente del diferimiento y la votación con que se hubiere apoyado la postergación de la junta, dentro de la cual se incluirá el porcentaje de votación que corresponda al proponente. En el caso del inciso segundo del Art. 248 se expresará además el término que comprenderá el diferimiento.

10. Contenido del acta de junta general (Art. 25): El acta de la junta general contendrá, por lo menos:

- a) El nombre de la compañía de que se trate;
- b) El cantón, dirección del local y fecha de celebración de la junta, y la hora de iniciación de la misma;
- c) El nombre y apellidos de las personas que intervinieren en ella como Presidente y Secretario;
- d) La transcripción del orden del día, el señalamiento de la forma en que se realizó la convocatoria y la constancia de que los comisarios fueron convocados, cuando corresponda. Si se tratare de junta reunida de conformidad con el Art. 238 de la Ley de Compañías, el orden del día acordado;
- e) Indicación del quórum con el que se instaló la junta;
- f) La relación sumaria y ordenada de las deliberaciones de la junta, así como de las resoluciones de ésta;
- g) La proclamación de los resultados, con la constancia establecida en el Art. 21 de este reglamento;
- h) La aprobación del acta, si se la hiciera en la misma sesión; y,
- i) Las firmas del Presidente y Secretario de la junta.

⁸⁵Ley de Compañías Art. 248.

En el caso previsto en el Art. 238 de la Ley de Compañías, el acta llevará, bajo sanción de su nulidad, las firmas de todos los socios o accionistas asistentes a la reunión.

11. Formas de llevar las actas (Art. 26): Las actas de las Juntas Generales se llevarán en un libro especial destinado para el efecto o en hojas móviles escritas manualmente, a máquina o en ordenadores de textos. En estos casos se asentarán en hojas foliadas a número seguido, escritas en el anverso y en el reverso, en las cuales las actas figurarán una a continuación de otra, en riguroso orden cronológico, sin dejar espacios en blanco en su texto y rubricadas una por una por el Secretario.

3.2.4. Intervención de los accionistas/socios.

Dado que los socios o accionistas tienen derecho a tomar todas las decisiones que afectan a la empresa, es primordial que dentro de esta instancia se sientan importantes y sobre todo cómodos con los procedimientos, propuestas y acuerdos que se lleven a cabo dentro de la misma. La clave para cumplir con este propósito es facilitar el ejercicio del derecho de información de todos los accionistas con carácter previo a la celebración de la Asamblea y durante el desarrollo de la misma, teniendo siempre en consideración que la información debe ser completa, correcta y transmitida a todos los accionistas por igual y con tiempo suficiente para su análisis.

3.2.5. Asistencia de otras personas además de los accionistas/socios.

Según los temas que se fueran a tratar el Presidente de la Asamblea podrá autorizar la asistencia de cualquier otra persona que juzgue conveniente con el fin de proporcionar una mejor información o aclaraciones a los accionistas, no obstante la Asamblea podrá revocar dicha autorización.

De igual manera cada socio o accionista según lo estipulado dentro del Reglamento de Junta General o el Estatuto Social podrá asistir a la junta

acompañado, en total, de dos asesores legales o económico - financieros, pero ninguno de éstos podrá intervenir en las discusiones que se promovieren durante la reunión, ni votar en ellas a nombre de su asesorado.⁸⁶

En caso de que dentro de la compañía exista un Directorio sus miembros deberán asistir a la Asamblea, salvo excepción justificada comunicada al Presidente, pues como ya lo analizaremos en los siguientes puntos, este organismo sirve de enlace entre la empresa y los accionistas. Obteniendo así, más información sobre la compañía.

3.3. El Directorio

En nuestra costumbre societaria la figura de un Directorio como se lo contempla dentro del sistema de Buen Gobierno Corporativo, es totalmente nueva.

3.3.1. Funciones generales y específicas:

El Directorio debe ser un organismo de integración, estrategia, decisión y control, con capacidad de decisión. Sus funciones deben orientarse hacia la búsqueda de la viabilidad a largo plazo de la empresa, la protección de los intereses generales de la sociedad, la incorporación de los miembros de la familia de las siguientes generaciones y la protección de los valores, tratando de coordinar que los planes acordados por la administración coincidan con los intereses de la Familia y del resto de accionistas.

Sus funciones específicas se las detalla con más precisión en el siguiente listado:

- a) Velar para el cumplimiento del objeto social de la compañía;
- b) Motivar a los directivos que no son miembros de la familia, pues al recibir información importante sobre la empresa y la familia y al participar en las decisiones comprueban que están realmente incluidos;

⁸⁶ Reglamento de Juntas Generales de socios y Accionistas de Compañías (Art 16), Registro Oficial 588, 18 de Abril 2002.

- c) Motivar a los directivos que si son miembros de la familia a una mayor auto exigencia en su trabajo;
- d) Revisar, orientar y aprobar las estrategias generales de la sociedad.
- e) Fortalecer y crear instrumentos que posibiliten una adecuada relación entre Familia, Propiedad y Empresa;
- f) Participar en la definición de la política de dividendos de la empresa. Esta política deberá tener en cuenta los intereses de todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los no familiares, y las posibles necesidades de reinversión de beneficios que puedan surgir;
- g) Supervisar la comunicación e información con accionistas y demás grupos de interés;
- h) Controlar que lo resuelto por la Junta de Accionistas, sean acatados por los demás órganos de la administración de la compañía;
- i) Señalar las estrategias para lograr el cumplimiento de lo establecido en los estatutos sociales y las resoluciones de la Junta;
- j) Identificar los principales riesgos de la compañía;
- k) Implantar y controla los sistemas de auditoría interna y externa;
- l) Apoyar a los órganos de Gobierno en el diseño de procesos de transmisión del mando y de planes de contingencia;
- m) Formular las Cuentas anuales;
- n) Realizar el informe anual de Buen Gobierno Corporativo.

Los principales deberes y funciones del Directorio deberán ser claros y explícitamente determinados ya sea en los Estatutos Sociales de la Compañía o en el caso de que existiera, en un Reglamento de Funcionamiento del Directorio. Según la conveniencia de cada Compañía Familiar, el instrumento al que se acoja debe establecer de manera clara y precisa: funciones, y atribuciones, derechos, obligaciones y responsabilidades de los miembros del directorio. Al igual que el tamaño (número de miembros internos e independientes que conformarán este órgano de control), estructura, composición del mismo y establecerá la periodicidad con la que este órgano deberá reunirse. Además debe regirse por los deberes que se encuentran

formulados en la Ley de Compañías respecto de los Administradores de las Compañías.

3.3.2. Miembros del Directorio:

El Directorio deberá tener el número de miembros que resulte razonable para asegurar su operatividad. Este órgano, estará conformado por miembros internos y por miembros independientes, sus nombramientos serán especificados en los Estatutos Sociales o en el Reglamento de Funcionamiento del Directorio.

La Junta General es quien los nombra para lo cual deberá considerar como parámetro para el nombramiento lo establecido en los Estatutos Sociales o en el Reglamento de Funcionamiento del Directorio y en la Ley de Compañías.

“Art. 258.- No pueden ser administradores de la compañía sus banqueros, arrendatarios, constructores o suministradores de materiales por cuenta de la misma. Para desempeñar el cargo de administrador precisa tener la capacidad necesaria para el ejercicio del comercio y no estar comprendido en las prohibiciones e incompatibilidades que el Código de Comercio establece para ello.”

3.3.3. Miembros internos:

Son los que mantienen con la empresa una relación laboral, poseen funciones ejecutivas o directivas en la sociedad, a parte de su condición de Director. Cuando se trata de Sociedades Familiares, en las cuales la composición predominantemente es familiar se debe buscar Directores Internos, perteneciendo al grupo familiar, que tengan una alta preparación profesional o una vasta experiencia en el manejo de la compañía.⁸⁷

⁸⁷ Consejeros internos o ejecutivos: Los que poseen funciones ejecutivas o directivas en la sociedad o en alguna de sus participadas y, en todo caso, los que mantienen con la misma una relación contractual laboral, mercantil o de otra índole, distinta de su condición de Consejeros. Buen Gobierno en la empresa familiar, Instituto de la empresa Familiar, Pág. 33, www.iefamiliar.com

3.3.4. Miembros independientes:

Son aquellos de reconocido prestigio profesional, que pueden aportar su experiencia y conocimientos al Directorio y que, no siendo parte de la Empresa, reúnan aquellas condiciones que aseguren su imparcialidad y objetividad de criterio. Para poder ser idóneos al cargo deben cumplir estos requisitos fundamentales:

- a) No tener, o no haber tenido relación de trabajo, comercial o contractual, directa o indirecta, con la compañía, sus accionistas y Administradores.
- b) No tener relación de parentesco próximo con los miembros de Junta General, Administradores u otros miembros del Directorio.

Es recomendable que la empresa Familiar cuente con una mayoría de directores independientes, para garantizar un equilibrio entre los objetivos de los socios y el profesionalismo necesario para cumplir los objetivos empresariales.

3.3.5. Remuneración miembros del Directorio:

Como ya lo mencionamos, uno de los principios de Buen Gobierno Corporativo es la transparencia, la misma que debe aplicarse en lo posible a todos los ámbitos del quehacer de la empresa, más aún tratándose de las remuneraciones percibidas por el órgano de dirección de la compañía. Las remuneraciones se deben presentar como parte del informe anual de Buen Gobierno Corporativo, no necesariamente el detalle de la remuneración percibida por cada uno de los miembros del Directorio, sino la masa remunerativa devengada por este órgano administrativo.

Las remuneraciones de los Directores serán aprobadas por la Junta General de accionistas.

Con el objeto de garantizar su objetividad e independencia, es recomendable que la retribución percibida por cada consejero no constituya una de sus principales fuentes de ingresos.

3.3.6. Prohibiciones miembros del Directorio:

- a) No desempeñar ningún cargo en empresas competidoras con la sociedad;
- b) No utilizar, con fines privados, información no pública de la sociedad;
- c) No hacer uso indebido de activos de la sociedad ni valerse de su posición en esta última para obtener, sin contraprestación adecuada, una ventaja patrimonial;
- d) No aprovecharse de las oportunidades del negocio que conozca por su condición de miembro del Directorio.

3.3.7. Responsabilidades miembros del Directorio:

Entre las responsabilidades de los miembros del Directorio las dos más significativas son las siguientes:

- a) Notificar a la sociedad los cambios significativos en su situación profesional, que puedan afectar o causar un conflicto de interés con la compañía.
- b) Informar a la compañía sobre asuntos judiciales, administrativos o de cualquier otra índole que, por su importancia, pudieran afectar a la compañía.

La responsabilidad de los miembros del Directorio será la del mandatario respecto del mandante, ya que nuestra legislación asimila la administración de la compañía al mandato⁸⁸.

3.3.8. Ventajas de implementar un Directorio en una empresa familiar:

⁸⁸ Art. 255 Ley de compañías. [...]

Hay que tomar muy en cuenta que el Directorio no es imprescindible dentro de una Empresa Familiar, es recomendable su implementación en Empresas Familiares cuando los intereses sociales sean preponderantes frente al de sus socios p accionistas pues aporta ciertas ventajas:

- a) Equilibra los juicios y decisiones de quienes ostentan el poder;
- b) Aporta objetividad en las decisiones;
- c) Mejora el flujo de información sobre la empresa a los accionistas y a otros miembros de la familia.

3.4. Información Financiera y no financiera.

La información empresarial será el factor determinante al momento de evaluar rentabilidad y eficiencia de una compañía. En el siguiente cuadro se ha realizado una diferenciación del tipo de información dentro de una empresa.



3.4.1. Informes financieros:

Los estados financieros son la principal carta de presentación hacia potenciales inversionistas. Es responsabilidad de la administración⁸⁹ o en caso de existir, del Directorio, que la contabilidad refleje la realidad de los negocios sociales de la empresa. Para atraer inversión, debe existir confianza en los estados financieros pues son la fuente principal de información económica de la compañía y el reflejo de la seriedad y compromiso de dicha sociedad.

El objetivo fundamental de los estados financieros es producir información financiera útil para la toma de decisiones económicas por parte del órgano Administrativo y del órgano de Dirección, en especial cuando existen intereses entre los accionistas/socios, como es el caso de las Empresas Familiares. En el Ecuador los parámetros a seguir se encuentran establecidos por la Superintendencia de Compañías en su Resolución No. 06.Q.ICI.004, la cual dispone la aplicación obligatoria de las Normas Internacionales de Información Financiera “NIIF”, a las compañías y entidades sujetas a control y vigilancia de esta Institución⁹⁰.

3.4.2. Tipos de Estados Financieros:

“El término estados financieros según la Comisión de Normas Internacionales de Contabilidades (IASB) cubre balances generales, estados de resultados o cuentas de pérdidas y ganancias, notas, otros estados y material explicativo, que se identifiquen como parte integral de los estados financieros.”⁹¹

Según nuestra legislación los balances que se deben presentar obligatoriamente son:⁹²

1. Balance General

⁸⁹ Ley de Compañías Art. 45 [...] Los administradores llevarán la contabilidad y las actas de la compañía en la forma establecida por la Ley y tendrán su representación judicial y extrajudicial.

⁹⁰ Resolución No. 06.Q.ICI.004 del 21 de agosto del 2006, publicada en Registro Oficial No. 348 de 4 de septiembre del mismo año,

⁹¹ Declaración de principios de contabilidad, http://www.fccpv.org/cont3/data/files/DPC_0.pdf h

⁹² Ley de Compañías Art 289.

2. Estado de la cuenta de pérdidas y ganancias.

Cabe recalcar que el Órgano Administrativo de la empresa puede formular estados financieros para su propio uso de varias maneras que se adapten mejor a las necesidades de la empresa y para uso de administración interna.

3.4.3. Auditoría:

La auditoría es la primera señal clara de disciplina contable y transparencia informativa. Este sistema de control aporta seguridad sobre la veracidad de los reportes financieros, por ende como ya se explicó anteriormente, facilita la financiación de la empresa por terceros.

A medida que la empresa avance por la senda de Buen Gobierno Corporativo la confiabilidad de los reportes financieros será mayor. La clave para lograr lo antes mencionado, es someter a auditoría externa las Cuentas Anuales de la compañía. Para lo anterior se requiere que los auditores externos sean de reconocido prestigio y tengan la adecuada independencia frente a la administración de la empresa.

La Ley de Compañías, en su Art. 318 estipula la obligatoriedad de la auditoría externa y su aplicación y los parámetros en los que una empresa debe basarse para contratar dichas auditorías.

Es importante que el auditor conozca bien la operación de la empresa.⁹³ Sin embargo, las relaciones de muy largo plazo entre el mismo auditor y la empresa pueden llegar a comprometer la independencia del auditor.

3.4.4. Tipo de auditores:

Los auditores según las necesidades de la empresa podrán ser:

⁹³ Ley de Compañías Art 322 [...]

Audidores Internos: Dependiendo el tamaño la empresa deberá contar con un departamento y con sistemas de auditoría interna. El auditor interno, en el ejercicio de sus funciones, deberá guardar una relación de independencia profesional y familiar, observando los mismos principios de diligencia, lealtad y reserva que se exigen a la Administración y al Directorio. Nuestra ley de Compañías aporta sobre este tema la figura de Comisario, el cual según lo estipulado en el Art 274 puede desempeñar la misma función que un Auditor Interno, ya que cumple con todos los requisitos necesarios. El comisario deberá ser nombrado en el contrato de constitución de la Compañía es un requisito obligatorio para las Sociedad Anónimas y optativo para las Compañías de Responsabilidad Limitada.

Audidores Externos: El nombramiento de Auditores Externos en nuestra legislación es atribución de la Junta General de Accionistas o Socios. En el caso de que existiera dentro de la empresa un Directorio, éste puede proponer, auditor externo a contratar. Sin embargo, estos postulantes deben constar en el Registro de auditores calificados por la Superintendencia de Compañías.⁹⁴

Los estatutos precisarán las reglas para el control y formulación de las cuentas, y deberán vigilar las situaciones que puedan suponer un riesgo para la independencia del auditor interno y externo de la compañía.⁹⁵

Adicionalmente, se debe incluir en los Estatutos Sociales de la Compañía que los Auditores Internos y Externos no podrán:

- a) Formar parte de los órganos de administración de la compañía auditada;
- b) Ser socio o accionista de la compañía;
- c) Delegar el ejercicio de su cargo; y,
- d) Representar a los accionistas o socios en la Junta General.

⁹⁴ Ley de Compañías Art. 320: La selección de los auditores externos se realizará del Registro de firmas auditoras calificadas por la Superintendencia [...]

⁹⁵ Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo, pág. 59.

3.4.5. Informe anual de Buen Gobierno Corporativo.

La información empresarial constituye un activo intangible de mucha relevancia para la apreciación en el mercado de las compañías. La cual se debe recoger en el Informe Anual de Buen Gobierno Corporativo, este, debe ser una recopilación de lo sucedido en el año por la empresa. Su objetivo es servir de referencia para aquellas personas que por una u otra razón tengan interés en acceder a la información de la misma. El informe anual sobre Buen Gobierno Corporativo debe ser de fácil acceso para todos los interesados. Este Informe deberá contener, con las restricciones obvias sobre información confidencial, secretos industriales o comerciales y estrategias empresariales, al menos lo siguiente:

- **Estructura de la propiedad de la Sociedad.**
 - Identidad de todos los accionistas o socios;
 - Número de participaciones o acciones;
 - Capital Social pagado y suscrito;
 - Relaciones de Familiares, comercial, contractual o societaria que existan entre los titulares de las participaciones y la sociedad.
- **Estructura de las diferentes áreas de la Empresa.**
 - Reglas internas de organización y funcionamiento de las diferentes áreas;
 - La suma de la remuneración de los ejecutivos de las diferentes áreas;
 - Hoja de vida de los ejecutivos de las diferentes áreas.
- **Hecho relevante.**
 - Información sobre los conflictos de interés entre familiares.
La información sobre conflictos de interés es indudable que debe ser pública, ya que así se está poniendo en evidencia ante los inversores los posibles problemas que pueden generarse en la empresa en la que se realiza la inversión.

- Operaciones (admitidas por nuestra legislación), realizadas con administradores y directivos de la sociedad.⁹⁶
- **Funcionamiento de la Junta General y desarrollo de las sesiones de la Junta.**
- **Sistemas de control de riesgo.**

Un objetivo del Buen Gobierno Corporativo es la prevención, por lo que el órgano de administración dentro del informe de Buen Gobierno Corporativo identificará y analizará los posibles riesgos que pueden afectar a mediano y largo plazo a la compañía permitiendo que ésta los pueda asumir de manera prudente, los más frecuentes a analizar en una empresa familiar son:

- Riesgos Legales;
- Riesgos comerciales;
- Riesgos de gestión de proyectos;
- Riesgos de sucesión.
- **Principios de actuación de la sociedad en materia de Gobierno Corporativo y documentos en los que se concretan.**
- **Acuerdos sobre Buen Gobierno Corporativo adoptados durante el ejercicio objeto del informe.**

3.5. Otras áreas.

Al momento de hablar de otras áreas, nos referimos a un punto que concierne especialmente a la Empresa Familiar, la transmisión del mando. Estas palabras abarcan consigo grandes responsabilidades pues se debe buscar la forma de asegurar la continuidad positiva de la EF.

La sucesión del manejo de las Empresas Familiares, involucra no sólo a la Junta de Accionistas o Socios, al propietario, al sucesor y a los miembros de la familia, sino que es un asunto que involucra a todos los que conforman la empresa y a terceros interesados.

⁹⁶ Art 261 Ley de Compañías y Doctrina 126 Superintendencia de Compañías Excepciones a la llamada "autocontratación"

Si bien, no existe un patrón específico a seguir dentro de las EF's, parece obvio que la mejor manera de lograr su perdurabilidad en el tiempo, pasando de generación en generación, es una planificación adecuada con la mayor anticipación posible. Prácticamente no existe medida alguna que pueda llevar a buen final una transmisión del mando, si antes no se ha pensado en una adecuada planificación.

“Es importante destacar que la participación de la familia y de los empleados puede proporcionar información útil y nuevos puntos de vista para la planificación de la sucesión”⁹⁷.

Este proceso puede ser en algunos casos rápido y en otros lento, pero en ningún caso se da por sí mismo, esta decisión le concierne tomar a la Junta de Accionistas o Socios. Su transición debe ser también controlada por el mismo órgano, esto implicará observar con cuidado, evaluar los progresos según los objetivos, normas y criterios que se establecieron con anterioridad, pues el órgano de Dirección tiene que asegurarse que la persona elegida sea el indicado para asumir el cargo.

3.5.1. Obstáculos de la transmisión del mando:

Varios problemas pueden suceder en esta etapa, el principal y más común es la transición de la primera generación a la segunda, donde el Propietario que es quien ha estado a la cabeza de su compañía desde su constitución, no considera que sea tiempo de retirarse aún. Por lo que se recomienda para evitar inconvenientes, que dentro de los Estatutos Sociales se incluya el tiempo máximo que un administrador puede mantenerse en el cargo. Seguido a este problema otros inconvenientes pueden aparecer, por poner un ejemplo extremo, la muerte inesperada del Propietario. Por lo que es indispensable que la empresa y el propietario tomen conciencia de que hay que fijar un plazo determinado para la finalización del cargo.

⁹⁷RUBINSZTEIN, Jorge, RUBINSZTEIN, Javier G, La sucesión en las Empresas Familiares, <http://www.hfainstein.com.ar/articulo/sucesion.html>

En síntesis la transmisión del mando de una empresa familiar se resume en tres palabras: planificación, disposición, beneficio.

Planificación: “Una sucesión beneficiosa puede tener lugar al cabo de diez a quince años de haber ingresado el sucesor.”⁹⁸

Disponibilidad: El cargo debe ser propuesto a quien cumpla con los requisitos necesario para asumirlo, y que exista la posibilidad de suplantarlos cuando sea necesario.

Beneficio de la empresa: las acciones del sucesor deben conducir a una alta probabilidad de éxito, mediante la aplicación de ideas renovadas.

3.6. Resolución de controversias.

Cada EF es un ente único y tiene sus propias características y forma de hacer las cosas, por ende no se pueden afirmar que los conflictos de todas las EF'S tienen los mismos problemas. Lo que si está claro, es que los problemas que se presentan en una empresa familiar son algo diferentes de los problemas en una empresa no familiar, y que los conflictos más comunes se producen a causa de familiares cercanos que trabajan juntos, ya que a menudo las emociones interfieren con las decisiones de negocios. Con agravantes como familiares que no tienen talento para las manejar el negocio, descendientes ineptos de los fundadores de la empresa, hijos e hijas que no conocen y no tiene experiencia en el negocio y la más nefasta suegros o cuñados a los que hay que dar un empleo independientemente de su habilidad o de las necesidades de la empresa.

Para que una empresa familiar pueda desarrollar sus actividades con normalidad, lo importante es reconocer esa dimensión emocional y tomar decisiones objetivas que son difíciles en ese tipo de situaciones.

Es muy complicado llevar a cabo un sistema de solución de conflictos en los que se puede hacer la distinción entre los problemas que se suscitan por familiares y aquellos de no familiares. Por lo que es recomendable que los

⁹⁸RUBINSZTEIN, Jorge, RUBINSZTEIN, Javier G, La sucesión en las Empresas Familiares, <http://www.hfainstein.com.ar/articulo/sucesion.html>

estatutos de las EF's contemplen métodos alternativos para la solución de conflictos internos como por ejemplo la Mediación y el Arbitraje, entre miembros de la empresa sin importar su status dentro de ella.

La mediación es un proceso por el que un tercero, experto y neutral, asiste a dos o más personas a buscar soluciones negociadas a su conflicto.

Este método se basa en la voluntad de las partes de dialogar, por muy distantes que sean sus respectivas posturas y encontrar aspectos comunes sobre los que pueda construirse un acuerdo que satisfaga a ambas partes.

El objetivo de la mediación es el acuerdo entre las partes. La mediación tiene su fundamento en la equidad, en la privacidad, en la libertad de las personas para solucionar sus propios asuntos, y en los legítimos intereses de todas las personas que de un modo u otro se vean afectadas por un conflicto.

“Entre los asuntos que pueden resolverse mediante la mediación se encuentran los siguientes:

- Relaciones familiares.
- Asuntos familiares.
- Asuntos derivados de los negocios familiares.
- Relaciones entre socios.
- Relaciones con el equipo profesional de la empresa.

La mediación en empresas familiares pretende:

- Reanudar o facilitar la comunicación.
- Conseguir soluciones adaptadas a cada situación concreta.
- Atender a las necesidades de los miembros de la familia o de la empresa.
- Alcanzar acuerdos duraderos.”⁹⁹

⁹⁹ Dirección General de política de la Mediana y Pequeña Empresa, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Guía para la pequeña y mediana empresa familiar, Madrid, Noviembre 2008, pág. 101. www.ipyme.org.

Otro método muy eficiente es el Arbitraje, este es un mecanismo alternativo de solución de conflictos, al cual las partes pueden someter de mutuo acuerdo, las controversias susceptibles de transacción, existentes o futuras para que sean resueltas por los tribunales de arbitraje administrado o por árbitros independientes que se conformaren para conocer dichas controversias¹⁰⁰. El arbitraje, sirve para resolver disputas entre empresas o entre particulares.

Existen dos tipos de arbitraje: arbitraje en equidad y arbitraje en derecho.

En el arbitraje en equidad los árbitros actuarán conforme a su leal saber y entender y atendiendo a los principios de la sana crítica. En este caso, los árbitros no tienen que ser necesariamente abogados¹⁰¹.

En el arbitraje en derecho los árbitros deberán atenerse a la ley, a los principios universales del derecho, a la jurisprudencia y a la doctrina y, por consiguiente, es preceptivo que el árbitro sea un abogado en ejercicio¹⁰². Las cuestiones que no pueden ser objeto de arbitraje son las siguientes:

- Cuestiones en las que haya recaído sentencia judicial en firme.
- Asuntos Penales.
- Asuntos Laborales.

Las ventajas a considerar que brinda el arbitraje son:

- **Flexibilidad:** Ambas partes pueden elegir el número de árbitros, las fechas de audiencia y el lugar donde se celebrarán las mismas.
- **Imparcialidad:** La imparcialidad del árbitro constituye la base fundamental del procedimiento arbitral. Los árbitros pueden ser recusados por las partes por las mismas causas que los jueces.

¹⁰⁰ Ley No. 000. RO/145 de 4 de septiembre de 1997, Ley de Arbitraje y Mediación Art 1 [...]

¹⁰¹ Ley No. 000. RO/145 de 4 de septiembre de 1997, Ley de Arbitraje y Mediación Art 3 [...]

¹⁰² Ley No. 000. RO/145 de 4 de septiembre de 1997, Ley de Arbitraje y Mediación Art 3 [...]

- **Fuerza legal:** La Ley de Arbitraje y Mediación en su Art 32¹⁰³, confiere al laudo el rango de sentencia ejecutoriada y de cosa juzgada. Contra el mismo sólo cabe recurso de revisión.
- **Menor costo y rapidez:** El costo del arbitraje resulta menor que el de la jurisdicción ordinaria y su procedimiento es mucho más rápido.

CAPÍTULO IV

4. APLICABILIDAD DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO EN EMPRESAS FAMILIARES EN OTROS PAISES.

4.1. Caso España. Documento Único de recomendación de Gobierno Corporativo.

Una larga tradición de coordinación económica estatista, un mercado de capitales centrado en torno a los bancos e instituciones financieras, han forzado a que en España las Grandes Empresas empeñadas en procesos de expansión y de consolidación, vean la necesidad de buscar en el Mercado de Valores, formas nuevas de atraer capital.

Consiguiendo así que España fomente la incorporación de prácticas de Buen Gobierno en las empresas cotizadas y los mercados de capitales españoles.

En los últimos años, las nuevas tendencias sobre Buen Gobierno Corporativo han aportado mucho a la autorregulación de las Empresas Cotizadas. El interés social en este aspecto es mejorar la gestión y la transparencia de dichas empresas. Si bien la implementación de este sistema no es obligatorio, se puede afirmar que se ha convertido en un requisito fundamental dentro del

¹⁰³ Ley No. 000. RO/145 de 4 de septiembre de 1997, Ley de Arbitraje y Mediación Art 32 [...] Los laudos arbitrales tienen efecto de sentencia ejecutoriada y de cosa juzgada y se ejecutarán del mismo modo que las sentencias de última instancia, siguiendo la vía de apremio, sin que el juez de la ejecución acepte excepción alguna, salvo las que se originen con posterioridad a la expedición del laudo.

mercado de capitales, puesto que los inversionistas en Bolsa prefieren a Empresas con políticas de Buen Gobierno Corporativo, debido a que éstas cuentan con información transparente y son más fiables.

El Gobierno Corporativo en este país, comenzó su implementación con “El informe sobre el Consejo de Administración y el Código de Buen Gobierno elaborado por la Comisión Especial para el Estudio de un Código ético de los Consejos de Administración de las sociedades” (en adelante el Código Olivencia).

Esta Comisión fue creada por el Gobierno español el 30 de Junio de 1997, presidida por el Doctor Manuel Olivencia Ruiz, elaboró un Informe, que fue hecho público en febrero de 1998, el cual aporta 23 recomendaciones precisas, que constituyen un Código de Buen Gobierno. Fundamentado en la tradición anglosajona de las prácticas de Buen Gobierno en empresas cotizadas y en los mercados de capitales. El Código Olivencia enfatiza la responsabilidad de la Dirección y de los Consejos de Administración ante los accionistas de la sociedad y se basa en:

1. **La voluntariedad:** La adopción del Código Olivencia para todas las Empresas Españolas es voluntaria.
2. **“Cumplir o explicar”¹⁰⁴:** Las empresas que se comprometen a implementar el Código en su estructura, deberán en el caso de no cumplir con lo estipulado por este instrumento, explicar por qué no lo hacen. Dado que en España la adopción de este informe es voluntario, a los que llegara está información (es decir al Mercado), son los que juzgarán las razones de la empresa para no cumplirlo y son los únicos con capacidad para sancionar su incumplimiento.

En resumen la Comisión Olivencia buscaba al crear el Código de Buen Gobierno orientar a las empresas españolas a aplicar la autorregulación y transparencia en su gestión.

¹⁰⁴ Principio anglosajón de Buen Gobierno Corporativo “*comply or explain*”.

Posteriormente al Código Olivencia se creó “el Informe para el Fomento de la Transparencia y Seguridad en los Mercados y en las Sociedades Cotizadas” (en adelante el Informe Aldama).

Por petición del Ministerio de Economía español, el 8 de enero de 2003, una nueva Comisión Especial presidida por el Doctor Enrique de Aldama y Miñón, emitió el informe Aldama cuyo objetivo, es proponer pautas en lo que se refiere a revisar el Código de Gobierno Corporativo de las empresas cotizadas, y regular su relación con auditores, analistas financieros, bancos, inversionistas y agencias de calificación, todo ello buscando aumentar la transparencia y la seguridad en los mercados financieros.

Aunque el Informe Aldama y el Informe Olivencia por sus orígenes y por su contenido son bastante similares, e incluso comparten una misma filosofía, el Informe Aldama contiene solo pautas explicativas, y carece de las reglas explícitas que introduce el Código Olivencia.

El 19 de mayo de 2006 se aprobó el Código Unificado sobre Buen Gobierno Corporativo o Código Conthe. El Gobierno español creó un grupo especial de Trabajo para realizar una unificación y actualización de las recomendaciones de los dos Informes previos (Olivencia y Aldama).

“Aunque este informe fue creado para normar las sociedades cotizadas, también podría ser extensible a todas aquellas sociedades que acuden al mercado primario de valores (mercado de emisiones) con el objetivo de colocar sus valores al público, con independencia de que luego no coticen en un mercado secundario.”¹⁰⁵

Los dos informes antes mencionados y el Código Unificado sobre Buen Gobierno aclaran que no pretenden proponer normas de derecho objetivo, sino

¹⁰⁵ BANEGAS OCHOVO Regino, MANZANEQUE LIZANO Montserrat, SIMÓN SAIZ Antonio, TEJEDO ROMERO Francisca, Análisis comparativo de las recomendaciones de los códigos de Buen Gobierno publicados en España, pág.3

ofrecer una alternativa a las empresas con medidas y recomendaciones adaptables a sus propias características y circunstancias que, en uso de la libre autonomía de su voluntad, podrán aceptarlas o desecharlas.

“Sin perjuicio de haber identificado estos instrumentos como de carácter voluntario en el gobierno corporativo español, debe recordarse que hay otras muchas normas imperativas en este régimen jurídico, que tienen también relevancia en materia de gobierno corporativo tales como:”¹⁰⁶

1. El Real Decreto 629/1993, de 3 de mayo de 1993, sobre normas de actuación en los mercados de valores y registros obligatorios;
2. La Ley 44/2002, de 22 de noviembre de 2002 aporta con medidas de Reforma del Sistema Financiero, que regula el Comité de auditoría obligatorio; la independencia de los auditores; la comunicación de la información relevante al mercado; y la adaptación del reglamento interno de conducta;
3. La Ley 26/2003, de 17 de julio del 2003, tiene como fin reforzar la transparencia de las sociedades anónimas cotizadas;
4. La Orden ECO / 3722 / 2003, de 26 de diciembre del 2003, regula el informe anual de Gobierno Corporativo; la difusión de hechos relevantes a través de la página web; y el contenido de la página web;
5. La Ley 62/2003, de 30 de diciembre de 2003 sobre Medidas Fiscales, administrativas y de orden social, regula la aplicación de las normas contables internacionales en las sociedades cotizadas;
6. La Circular 1/2004, de 17 de marzo de 2004, de la C.N.M.V., sobre el informe anual de Gobierno Corporativo de las sociedades anónimas cotizadas;
7. La Ley 6/2007, de 12 de abril de 2007, regula la transparencia y obligaciones de información de los emisores de valores cotizados;

¹⁰⁶ MADRIGAL Esteban María Jesús, VÉLEZ FRAGA Manuel, los principios reguladores del Gobierno Corporativo en España, Actualidad Jurídica Uría Menéndez Nº 14, 2006, pág. 6.

8. El Real Decreto 1362/2007, de 19 de octubre de 2007, sobre los requisitos de transparencia relativos a la información de los emisores cuyos valores estén admitidos a negociación en un mercado secundario oficial o en otro mercado regulado de la Unión Europea sobre comunicación de participaciones significativas y adquisición de acciones propias;
9. La Ley 56/2007, de 28 de diciembre de 2007 se enmarca en el conjunto de medidas para el desarrollo de la Sociedad de la información y de Convergencia con Europa y entre las comunidades y ciudades autónomas.

“En España más del 80% de las empresas españolas son familiares”¹⁰⁷ pero éstas representan un volumen pequeño de capitalización en Bolsa, dado que suelen mantener bajo su control la mayor parte del capital y buscan financiamiento en entidades bancarias. Las nuevas recomendaciones analizadas anteriormente, han buscado mejorar la seguridad y la información solo de las empresas cotizadas, dejando a un lado a las EF’s.

“No existen en este país modelos predefinidos que permitan llevar a cabo esta estructuración de los órganos de gobierno de la empresa y de la familia, ni de la relación entre los accionistas y el Consejo de Administración o entre los órganos formales o informales de gobierno de la familia y el Consejo de Administración.”¹⁰⁸

4.2. Caso Argentina Código de Gobierno Societario.

El sistema de Buen Gobierno Corporativo propuesto en Argentina comienza su evolución como consecuencia de que sus sociedades listadas en Bolsa se encontraban en una situación de desventaja para captar inversión en relación a otros países que ya habían promovido esta iniciativa.

¹⁰⁷ Buen Gobierno en la empresa familiar, Instituto de la empresa Familiar, Pág. 16, www.iefamiliar.com

¹⁰⁸ Buen Gobierno en la empresa familiar, Instituto de la empresa Familiar, Pág. 17, www.iefamiliar.com

Siguiendo esta tendencia internacional, el Gobierno Argentino se vio en la necesidad de brindar garantías y confianza a sus inversionistas, por lo que mediante el Régimen de Transparencia de la Oferta Pública (Decreto N° 677/2001) y el Código de Gobierno Societario (Resolución General CNV N° 516/2007) buscó concientizar a las empresas cotizadas sobre la importancia de contar con adecuadas prácticas de Buen Gobierno Corporativo y eficaces reglas sobre información, transparencia, eficiencia, protección del público inversor y trato igualitario entre inversores.

El 28 de mayo de 2001, por Decreto N° 677/2001 “se aprobó el Régimen de Transparencia de la Oferta Pública, cuyo principal objetivo es el de asegurar la plena vigencia de los derechos consagrados en el artículo 42¹⁰⁹ de la Constitución Nacional”¹¹⁰ de ese país.

“Este Decreto contiene normas referidas a las obligaciones de los participantes en el ámbito de la oferta pública; auditores externos y comité de auditoría; limitaciones a la compra u oferta de compra por quienes participen en un proceso de colocación de valores negociables; publicidad de las operaciones y arbitraje”¹¹¹.

Posteriormente con fecha 11 de Octubre de 2007 el Concejo Nacional de Valores Argentino dictó la Resolución General N° 516 (Código de Gobierno Societario) que entró en vigencia el 1° de enero de 2008.

Teniendo como referencia y punto de partida el Decreto N° 677/2001, aprobó 28 recomendaciones sobre Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo, que contiene normas que regulan la relación de los Accionistas, el Directorio y los Administradores. Sus objetivos principales son:

¹⁰⁹ CONSTITUCION DE LA NACION ARGENTINA, Capítulo segundo, Nuevos derechos y garantías, Artículo 42- Los consumidores y usuarios de bienes y servicios tienen derecho, en la relación de consumo, a la protección de su salud, seguridad e intereses económicos; a una información adecuada y veraz; a la libertad de elección, y a condiciones de trato equitativo y digno. Las autoridades proveerán a la protección de esos derechos, a la educación para el consumo, a la defensa de la competencia contra toda forma de distorsión de los mercados, al control de los monopolios naturales y legales [...] (22 de agosto de 1994).

¹¹⁰ Comisión Nacional de Valores República Argentina, <http://www.cnv.gob.ar/educacionbursatil/gobsocietario.asp>

¹¹¹ Gobierno Societario,

<http://www.cnv.gob.ar/educacionbursatil/versionpdf/gobierno%20societario%20corregido%20por%20pmercante.doc>.

1. Promover la mejora y transparencia de la gestión de todas las sociedades emisoras, partiendo de un nivel mínimo;
2. Propiciar autoevaluación de las mismas y;
3. Facilitar el desarrollo de mercados con creciente nivel de calidad y exigencia en el gobierno societario de sus miembros.

No existe normativa alguna que obligue a las compañías abiertas a adoptar este Código de Gobierno Societario, pues su implementación es voluntario.

En Argentina, el 80% de las empresas son de carácter familiar, es decir que su propiedad y administración se encuentra en manos de una o varias familias, con una marcada vocación de continuidad¹¹². En los últimos 20 años, han visto disminuir progresivamente sus capacidades como consecuencia de las Políticas Económicas¹¹³, que buscan garantizar y proteger a las empresas grandes que atraen capital extranjero. Por lo que no existe regulación alguna sobre Buen Gobierno Corporativo para este tipo de empresas. Cabe destacar que los mencionados cuerpos normativos señalados anteriormente son optativos y fueron creados exclusivamente para sociedades emisoras, por lo que sus recomendaciones no necesariamente pueden ser adaptadas a otro tipo de sociedades.

CAPÍTULO V

5. APLICABILIDAD DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO EN EMPRESAS FAMILIARES EN EL ECUADOR.

Dentro de la estructura societaria ecuatoriana, han predominado desde siempre las compañías de capital cerrado. Lo más común es que éstas sean constituidas por familiares que se han juntado para realizar un objeto social

¹¹²Véase: <http://www.argenpyme.org.ar/detalleNota.htm>

¹¹³ Véase: <http://www.newsmatic.epol.com.ar/index.php>

determinado. Las características principales de este tipo de compañías es que su capital es propio o proviene del endeudamiento en el sistema financiero, su gobierno no está formalizado, no son transparentes. Dando como resultado que en la economía ecuatoriana más del 80% según la Superintendencia de Compañías¹¹⁴, sean Empresas Familiares, sin embargo según Camilo Ontaneda, presidente del Instituto de Empresas Familiares del Ecuador (IEFE)¹¹⁵ un 40% de estas no llegan a mantenerse hasta la cuarta generación.

Las mencionadas compañías representan alrededor del 50% del Producto Interno Bruto (PIB) y generan anualmente 1,6 millones de empleos formales en el Ecuador¹¹⁶. Por lo que basándose en estos porcentajes, es primordial que los empresarios y EF's ecuatorianas adopten principios de Gobierno Corporativo, pues de su buen desempeño y productividad depende en gran medida el desarrollo del País, a continuación un análisis más detallado.

5.1. Importancia del Buen Gobierno Corporativo para las Empresas Familiares en el Ecuador.

Por naturaleza en las empresas que son de tipo familiar existe cierta resistencia de aplicar medidas de Buen Gobierno Corporativo, por temor a la pérdida de poder y control familiar. Principalmente el rechazo se da por desconocimiento de su significado y, por ende los beneficios que trae consigo, pues existe poca divulgación de lo que la aplicación de este sistema puede aportar para una empresa de este tipo en el Ecuador.

Como ya se ha mencionado en capítulos anteriores cada EF es única, sin importar su objeto social o domicilio, pero todas atraviesan por problemas similares que se manifiestan de muchas formas y que no permiten garantizar un manejo eficiente de los recursos de las empresas, a continuación los más comunes:

1. Fallas en la transparencia de divulgación de información financiera;

¹¹⁴ La familia, un eje económico, Diario Hoy, Martes, 30 de enero del 2008, Quito, Ecuador.

¹¹⁵ Las Empresas Familiares se alían, Diario el Universo, Lunes 14 de abril del 2008, Guayaquil, Ecuador.

¹¹⁶ La familia, un eje económico, Publicado el 30 de Enero del 2008, www.hoy.com.ec

2. Falta de independencia e integridad en los procesos de auditoría;
3. Falta de idoneidad y capacidad profesional de empleados para desempeñar sus funciones;
4. La transmisión del mando;
5. Falta de comunicación y conflictos entre familiares;
6. Abusos en el manejo del patrimonio común.

Estos inconvenientes tan comunes en nuestra realidad se podrían aclarar fácilmente con la adopción y aplicación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo, ya que este sistema, permite identificar oportunamente potenciales riesgos para lidiar adecuadamente con ellos, así como, transparentar la toma de decisiones dividiendo los temas de la Empresas y los concernientes a la Familia.

Existen documentos muy acertados que pueden servir de base para que las Empresas Familiares ecuatorianas puedan mejorar su organización. Cabe recalcar, que en el Ecuador las prácticas de Buen Gobierno Corporativo comienzan a ser discutidas y analizadas con cierta profundidad recién a inicios de 2003, sin embargo, la Ley de Compañías que data de más de cuarenta años, ya contemplaba disposiciones orientadas a temas relacionados con Buen Gobierno Corporativo, como la protección al inversionista minoritario¹¹⁷, reuniones periódicas de Junta General de Accionistas o Socios, la incorporación de la figura del comisario, del auditor externo, etc.

Además existen los llamados “Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo”¹¹⁸ de la Corporación Andina de Fomento, que forman parte de la regulación nacional sugerida sobre este tema. Su ordenamiento jurídico compuesto por 51 medidas concretas, ha sido creado en principio para normar a empresas de capital abierto que cotizan en Bolsa, pero debido a la realidad de los países andinos su aplicación puede ser ajustada a todo tipo de

¹¹⁷ Art.114 Ley de compañías. [...]

Art. 207 Ley de compañías. [...]

Art. 240 Ley de compañías. [...]

¹¹⁸ “Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo, CAF, IIAAG & Corporate Finance,” Abril 2005.

compañía, pues casi todas sus regulaciones pueden ser adaptadas a las distintas necesidades de las compañías existentes en nuestras legislaciones. Hay que destacar también que el Ecuador a través de la Bolsa de Valores de Quito, tuvo una participación importante en el desarrollo de este instrumento, su principal interés se centró en la adopción de estándares internacionales de gestión, que permitan la sostenibilidad de las empresas ecuatorianas en mediano y largo plazo, mediante procesos que minimicen los riesgos, atraigan inversión e induzcan a más empresas a los mercados de capitales. Basado en este documento la CAF, presentó un nuevo instrumento denominado “Manual de Gobierno Corporativo para empresas de Capital Cerrado”¹¹⁹ el cual es mucho más entendible y adaptable a nuestra realidad societaria. Este fue concebido con un doble propósito: por una parte, presentar de manera didáctica y práctica en forma de análisis de casos y cuestionarios sencillos los principios contenidos en los Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo, y por otro, dar a conocer a la comunidad empresarial una serie de documentos complementarios, como protocolos de familia y reglamentos de directorio, que pueden llegar a ser de mucha utilidad a la hora de implementar buenas prácticas en las Empresas Familiares. Lamentablemente, no existe en el Ecuador la iniciativa de crear Lineamientos ni Códigos específicos con normas adaptables a la realidad de la Empresa Familiar ecuatoriana, lo irónico es que se ha dado importancia a la implementación de estas prácticas en empresas cotizadas con el fin de atraer más inversión y mejores fuentes de financiamiento sobre todo en el mercado de valores, dejando a un lado a la mayor parte de empresas ecuatorianas que son las de capital cerrados, muchas de ellas son de carácter familiar.

5.2. Bases de un Buen Gobierno Corporativo y familiar efectivo.

A medida que la Empresa Familiar crece, es cada vez más difícil que una sola persona pueda abarcar todas las responsabilidades que acarrea la dirección y los problemas familiares. Es conocido a nivel mundial sin ser el Ecuador la

¹¹⁹ Manual de Gobierno Corporativo para empresas de capital cerrado, Manejo empresarial eficiente y transparente. CAF, Agosto 2006

excepción, que el fundador o propietario dentro de una EF actúa durante toda su vida activa como el único responsable de ésta.

Para evitar que las relaciones y el crecimiento de la empresa se vuelvan poco ágiles, aparece la necesidad de “segmentar” responsabilidades. “La mejor forma es contar con diferentes unidades de estructura, en las que los retos y preocupaciones específicos de la familia, la empresa y la propiedad puedan ser tratados y gestionados de forma constructiva y por separado.”¹²⁰ Para que estos tres subsistemas puedan interactuar con normalidad se debe establecer claramente las funciones que cada uno tiene, su participación y el órgano de control del cual dependen:

1. Desde la perspectiva de la familia, el Consejo de Familia es la estructura organizadora y la voz de la familia. Este organismo puede alcanzarse a través de estructuras informales, o bien puede requerir el desarrollo de estructuras más formales, dependiendo el tamaño de la empresa;
2. Desde la perspectiva de la propiedad, la Junta General de Socios o Accionistas, es la voz de los propietarios de la empresa, y;
3. Desde la perspectiva de la empresa, el Directorio es él que busca, la protección de los intereses generales de la sociedad y sirve de enlace entre la Empresa y la Familia, y,
4. El área de Ejecución es la estructura gestora de la organización y la voz de los empleados de la misma. Estas estructuras de gobierno permiten garantizar un funcionamiento adecuado del negocio familiar al posibilitar:
 - 4.1. Una definición clara del papel, los derechos y las responsabilidades de los empleados, propietarios y miembros de la familia;
 - 4.2. Una clara separación de los ámbitos de tratamiento de las cuestiones y problemas específicos de cada grupo (asuntos relativos a la propiedad, a la familia y a la empresa), reduciendo de esta manera el impacto de tensiones o problemas de un grupo en el resto de los grupos;

¹²⁰ Buen Gobierno en la empresa familiar, Instituto de la empresa Familiar, Pág. 48, www.iefamiliar.com

- 4.3. “La incorporación de la familia de una forma apropiada en el proceso de discusión y de decisión relativo a la empresa.”¹²¹

La presencia formal de estas estructuras contribuye a reducir la probabilidad de tensiones y conflictos. Sin embargo, no basta con establecer órganos de gobierno para gestionar adecuadamente los posibles conflictos. Es preciso lograr que las estructuras cuenten con los parámetros definidos adaptables a su realidad y que encajen dentro del sistema global de administración y dirección. Una EF convencida de la aplicación de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo debe generar políticas aceptadas y bien entendidas que indiquen a sus miembros cómo comportarse. También es importante que todos sus integrantes cuenten con la actitud y las capacidades necesarias para implementar este sistema, pues cuando algo es asumido con convencimiento, hay la seguridad de que va a resultar.

Es importante señalar que si esta separación se la realiza con la seriedad y responsabilidad que amerita, las empresas ecuatorianas podrán encontrar un sinnúmero de beneficios que incrementen su competitividad y, simultáneamente, minimicen sus conflictos.

5.3. Ventajas.

El Buen Gobierno Corporativo constituye una fuente de ventajas que va más allá de una forma de acceder a los mercados de capital y la mitigación de riesgos por parte de las empresas. “A esta práctica se la puede caracterizar como un libro lleno de sorpresas que, al ser aplicada correctamente, va a permitir que la empresa alcance sus objetivos económicos sin dejar a un lado, bajo ninguna circunstancia, el bienestar de todos los grupos de interés que conforman a la institución.”¹²²

¹²¹ Buen Gobierno en la empresa familiar, Instituto de la empresa Familiar, Pág. 48, www.iefamiliar.com

¹²² TAMARIZ, Jorge, Competitividad, riesgo, ¿inseparables?, Red de información de Gobierno Corporativo, GOREDCO, Boletín No 11, Primera Quincena de Octubre 2008.

Los aspectos que se aclararán sustancialmente en el proceso de adopción de prácticas de Buen Gobierno en relación a las Empresas Familiares ecuatorianas, tienen relación:

1. Al direccionamiento empresarial, como ya se mencionó en el punto anterior este sistema ayuda al proceso de división de las responsabilidades (familia, empresa y propiedad);
2. Al relevo generacional, pues lo que se busca con la implementación de prácticas de Buen Gobierno Corporativo es prever y reglar situaciones futuras, teniendo un plan de transmisión del mando, la compañía persistirá por más tiempo;
3. A la objetividad en la toma de decisiones.
4. A la resolución de los conflictos familiares, este procedimiento facilita la implementación de reglas claras sobre el manejo de conflictos; y,
5. Al buen manejo del patrimonio común, basado en el principio de revelación de información y transparencia, nadie podrá disponer del patrimonio como si fuera propio pues se deben rendir cuentas.

Además existen otros beneficios no tan particulares a este tipo de empresa, pues:

1. Garantiza un mejor uso de los recursos en las empresas;
2. Contribuye a una mayor transparencia contable;
3. Mejora la percepción del riesgo y repercute en el ambiente de confianza empresarial;
4. La confianza determina la prosperidad económica y hace viable el desarrollo de los planes de negocios de las empresas;
5. Mejora el ambiente laboral;
6. Reduce al mínimo el riesgo en la información financiera y de operación en las áreas de negocio claves;
7. Provoca estabilidad y sustento en la organización;
8. Crea una mayor lealtad entre de clientes, proveedores y la empresa.

Hay que estar conscientes de que las ventajas que aporta el establecimiento de las políticas de Buen Gobierno Corporativos dentro de las Empresas Familiares son con proyección a largo plazo, debido a los conflictos de intereses y a su estructura que pueden llegar a surgir dentro de las mismas.

5.4. Oportunidades.

Las actuales turbulencias políticas han afectado el interés por el Buen Gobierno Corporativo en el país. Muchas empresas durante este tiempo de crisis se manejan con cautela, buscando formas de mantenerse en el mercado. La política que ha surgido en estos dos últimos años en las pequeñas y medianas empresas es la de suplir las necesidades inmediatas, realizando una planeación a corto plazo, la mayoría de ellas viven un día a la vez, esperando a ver qué pasa, antes de embarcarse en un proyecto a futuro.

Por otro lado, se puede afirmar que es el mejor momento para introducir prácticas de Buen Gobierno en las Empresas Familiares. Generalmente este tipo de compañías debido a su tamaño y estructura son más flexibles para adaptarse al cambio. Este sistema es la oportunidad que toda compañía busca para mantenerse a flote en tiempos como el actual de incertidumbre, además con el pasar de los años se irá solidificando el patrimonio más importante que una empresa puede tener, el reconocimiento de terceros de ser una empresa honesta, seria y transparente.

5.5. Desventajas.

Tanto códigos como recomendaciones y lineamientos que se han emitido a nivel mundial y que sirven como referencia a las empresas para la implementación de prácticas de Buen Gobierno Corporativo, tienen en su totalidad el carácter de voluntarios, en ninguna legislación del mundo son obligatorios. Ecuador no es la excepción, todos los documentos de Buen Gobierno Corporativo aplicables a la realidad nacional tiene la característica de ser facultativos.

En la práctica lo que se ha conseguido dejando a la voluntad de las empresas, es que no exista un porcentaje elevado de compañías que adopten este sistema. La solución de la autorregulación dentro de nuestra realidad es insuficiente para dar eficaz respuesta a la incorporación de este procedimiento en nuestro país.

Las normas, estándares y principios deben ser unificados y reglamentados, a través de instrumentos jurídicos específicos que controlen su implementación y buen uso y no que se deje a criterio de los empresarios o del Superintendente de Compañías.¹²³

5.6. Gobierno Familiar.

Como ya se mencionó en un punto anterior de este capítulo, existe la necesidad de regular las relaciones entre el grupo empresarial y el familiar. Lo más conveniente resulta segmentar a la familia de la empresa, de esta separación nace el Gobierno Familiar. A este órgano se lo puede catalogar como un mecanismo paralelo para contribuir de mejor manera al desarrollo de la EF. Su función principal consiste en fomentar las relaciones entre los distintos miembros de la familia, prevenir posibles problemas que puedan suscitarse en ella y que pueden afectar el desenvolvimiento de la empresa.

“El Gobierno Familiar puede desarrollarse a través de mecanismos formales o informales”¹²⁴. Esto básicamente depende del compromiso que tenga la empresa y de su tamaño. “En general las Empresas Familiares no suelen ser muy grandes, lógicamente hay excepciones a la regla, pero el factor común suele ser que son empresas cuyo crecimiento se ha basado en fondos propios”¹²⁵, por lo que formalizar un Gobierno Familiar resulta ilógico, aunque si

¹²³ Ley de Compañías Art artículo Art. 433: el Superintendente de Compañías expedirá las regulaciones, reglamentos y resoluciones que considere necesarios para el buen gobierno, vigilancia y Control de las compañías mencionadas en el artículo 431 de esta ley y resolverá los casos de duda que suscitaren en la práctica.

¹²⁴ Buen Gobierno en la empresa familiar, Instituto de la empresa Familiar, Pág. 17, www.iefamiliar.com

¹²⁵ Entrevista a José María Vásquez, la Empresa Familiar ante la Crisis, Revista Perspectiva, Pág. 9, Abril 2009.

se pueden establecer reglas clara mediante un código de conducta, ética o un protocolo familiar.

A la medida que la empresa va creciendo y vayan sucediendo nuevas generaciones, es recomendable que se adapten nuevos órganos dependientes al Gobierno Familiar, como la Asamblea Familiar y/o el Consejo de Familia, además es indispensable establecer reglas mediante un Protocolo Familiar.

Dado que el Protocolo Familiar es un instrumento indispensable dentro de la EF vale la pena analizarlo más a profundidad. Este documento busca establecer “las reglas del juego” entre las relaciones empresa-familia-propiedad. Los aspectos que deben ser normados en el Protocolo familiar, tienen que basarse en las necesidades de la empresa, estar acorde con la realidad de la misma y orientarse con la filosofía y valores de la familia. Los temas indispensables que todo protocolo debe contener son:

1. Conservación y planificación del patrimonio;
2. Preservación de la cultura y los valores de la familia;
3. Soluciones conflictos familiares;
4. Transmisión del mando y formación generaciones futuras;
5. Trabajo y Dirección de la Empresa, y;
6. Relación entre familiares y empresa.

El mejor momento para la creación del Protocolo Familiar es cuando no hay conflictos familiares y la relación entre todos es estable, mediante un encuentro familiar, preferiblemente con un asesor externo a la familia que aporte objetividad a la elaboración de este documento.

Para que el Protocolo Familiar dé resultado debe ser estructurado de acuerdo a las necesidades de la Empresa, sin que existan vicios ocultos, ni intereses que puedan perjudicar a nadie. Este instrumento debe realizarse a conciencia y contener normas útiles y objetivas que velen por el desarrollo armónico de la Familia dentro de la empresa, (sin que éste se confunda con el Reglamento

Interno que la compañía también debería elaborar). Por último este documento como muestra de aceptación y ratificación a lo estipulado en él, se firmará por todos los socios familiares debiendo mantener la confidencialidad del mismo.

5.7. El papel Central del Consejo de Familia.

Toda Empresa Familiar sin importar su tamaño y su experiencia en el negocio al cual está sujeta, busca estrategias que le permitan asegurar su futuro “a largo plazo, de forma que tanto el interés de la familia como el de la empresa puedan convivir armónicamente”¹²⁶.

En este sentido, la creación de órganos como el Consejo Familiar son de gran ayuda, pues dotan a la empresa de más transparencia y fortalecen los valores sobre los que debe asentarse en el futuro para seguir siendo viable.

El concepto de Consejo de Familia se resume en reunir de forma periódica a los familiares de una empresa, con la finalidad de propiciar la comunicación y compromiso de estos con el negocio.

Este órgano juega un papel muy importante dentro de las EF's pues es responsable de asegurar el buen desenvolvimiento de sus miembros dentro de la compañía y velar por el futuro armónico de la empresa a través de las siguientes generaciones. Para lo cual el Consejo de Familia debe procurar:

1. Ser proactivo;
2. No interferir, ni atribuirse funciones que le competen a las áreas de administración y control;
3. Desarrollar un sentimiento de compromiso entre los miembros de la familia y las actividades que realizan dentro de la empresa;
4. Fomentar la transparencia de la información en el ámbito de la familia en el proceso de toma de decisiones de la empresa, y;

¹²⁶ MONSO, Luis, Empresas familiares y sucesión, una bomba de tiempo en cuenta regresiva. Un enfoque psico-económico, http://www.produccionbovina.com/empresa_agropecuaria/empresa_agropecuaria/24-empresas_familiares_y_sucesion.htm

5. Fijar los valores, misión y los objetivos de la familia y la empresa a largo plazo.

La estructura del Consejo de Familia puede variar dependiendo del tamaño de la EF. “Si es una empresa pequeña, este puede convertirse tan solo en reuniones informales procurando llevar a cabo lo mencionado anteriormente. A medida que la EF va creciendo y que algunas generaciones ya se han sumado al negocio, el Consejo de Familia debe ser incorporado dentro de la estructura de la empresa como un Órgano Formal, el que se puede organizar mediante comisiones de trabajo a fin de desarrollar de forma específica y ordenada un tema o proyecto necesario y/o urgente (políticas de incorporación o despido, oficina familiar, Protocolo Familiar, historia familiar, filantropía, etc.)”¹²⁷. Para lograr este objetivo, miembros familiares que de forma unánime se hayan considerado los más aptos para realizar esta función encabezarán, cada comisión y de ser el caso, estos por su parte, designarán un Secretario para propiciar un funcionamiento eficaz y profesional de su comitiva.

En el Consejo Familiar sea este formal o informal deberá contar con un representante que será el encargado de poner orden en las reuniones, establecer la objetividad de lo expuesto, actuar como moderador en caso de existir conflictos y transmitir lo acordado en las sesiones a los demás órganos de la compañía.

Las Funciones que el Consejo de Familia debe cumplir son las siguientes:

1. Servir de vínculo entre la familia, y las demás áreas de la empresa;
2. Establecer y actualizar los valores y la visión de la familia sobre el futuro de la empresa a largo plazo y trasladarlo a las Áreas de Control y de Dirección;
3. “Mantener la disciplina familiar en cuanto a la empresa y la protege de las interferencias familiares”¹²⁸;

¹²⁷ Buen Gobierno en la empresa familiar, Instituto de la empresa Familiar, Pág. 46, www.iefamiliar.com

¹²⁸ Buen Gobierno en la empresa familiar, Instituto de la empresa Familiar, Pág. 46, www.iefamiliar.com

4. Aportar objetividad en la toma de decisiones y evitar disputas familiares;
5. “Preparar la sucesión familiar al nivel de la familia y al nivel de la gestión de la empresa desarrollando planes para la transición generacional”¹²⁹;
6. Asesorar a la Junta de Accionistas o Socios sobre candidatos a las diferentes vacantes laborales que hubieren;
7. Desarrollar planes para conservar el patrimonio familiar y para la gestión de éste;
8. Elaborar y actualizar el Protocolo Familiar;
9. Fomentar bases para la educación de los accionistas o socios familiares, presentes y futuros, sobre sus responsabilidades;
10. Potenciar el interés de las siguientes generaciones en el devenir de la empresa;
11. Decidir cuál debe ser la actividad laboral que los familiares deben cumplir dentro de la empresa según sus aptitudes profesionales;
12. Actuar como mediador en las discusiones, problemas y conflictos entre miembros familiares o entre familia y empresa;
13. Organizar actividades y celebraciones de la familia y de la Familia-Empresa;
14. Transmitir a la Junta de Accionistas o Socios y Administradores la posición de la familia respecto a posibles socios o accionistas y la realización de grandes inversiones;
15. Velar por el cumplimiento de los acuerdos sobre los intereses personales o particulares, favoreciendo y estimulando en todo momento la unidad y la armonía familiar.

5.8. Relaciones Familia –Empresa.

Durante todo este capítulo se han ido proponiendo prácticas de Buen Gobierno Corporativo, que pueden ser de gran ayuda y muy beneficiosas para la Empresa Familiar. Dentro de las EF's, lo esencial es que exista la separación clara de las funciones que ejercen los órganos corporativos y los familiares

¹²⁹ Buen Gobierno en la empresa familiar, Instituto de la empresa Familiar, Pág. 47, www.iefamiliar.com

para que la implementación de este sistema de resultado. El hecho de que entre ambos ámbitos exista una comunicación fluida no debe confundirse con una adecuada delimitación de sus tareas.

Resulta obvio pensar, que si la misma persona actúa como Administrador, Presidente, Auditor, Contador y Socio dentro de la misma empresa, no exista la transparencia y objetividad suficiente para que su actividad se desarrolle con normalidad. Hay que evitar los dos fantasmas que rondan en este tipo de compañías, por un lado el “paternalismo” y por otro el “autoritarismo”, pues resulta una decisión muy complicada que no siempre se llega a cumplir dentro de una EF, eliminar al personal familiar cuando este es incompetente o por un tema de reducción de personal resulta complicado y/o imposible, no obstante si este no pertenece al núcleo familiar, no tienen ningún reparo en prescindir de los servicios de cualquier persona, como este ejemplo existen muchos.

Las Empresas Familiares pueden llegar a ser muy rentables si existe armonía dentro de las mismas, pero también pueden tener un tiempo de vida limitado, si no existen reglas claras y la delimitación de funciones.

Es de suma importancia que los propietarios o fundadores estén conscientes y entiendan las diferencias que existen entre la Familia y la Empresa y respeten sus límites, a fin de evitar confundir las funciones de la Familia con las de la Empresa o peor aun creer que pueden trabajar los dos órganos como un solo.

5.9. Transición de empresas Limitadas a Anónimas.

En el Ecuador al momento de constituir una compañía en la mayoría de casos de pequeñas y medianas empresas familiares, los socios prefieren optar por una de Responsabilidad Limitada, entre otros puntos por su naturaleza personalista. A medida que la empresa va creciendo llega un punto en el que es indispensable transformarse en una Sociedad Anónima, las razones son varias las principales se dan a causa de la necesidad de atraer capital, falta de

liquidez, conservar e incrementar sus ventajas competitivas y volumen del negocio.

La particularidad de las Empresas Familiares es que su capital es propio o proveniente del endeudamiento en el sistema financiero, muchas tienen miedo de perder su autonomía al ofertar en el Mercado de Valores, estancándose o manteniendo su estructura inicial.

Una Empresa Familiar que ha implementado a conciencia el sistema de Buen Gobierno Corporativo, en un momento tiene que replantearse si seguir siendo una Compañía de Responsabilidad Limitada es la elección adecuada, pues después de un tiempo se verá en la necesidad de consolidar su futuro con políticas auto sustentables, lo que requiere obligatoriamente su transformación a una Sociedad Anónima que le permita gozar de todos los beneficios de financiamiento del Mercado de Valores, “cabe destacar que no existe fuente más eficiente para levantar capitales y crear ahorro, que la obtenida a través de las Bolsas de Valores”.¹³⁰ Hay que recalcar que las Compañías Limitadas tienen la posibilidad únicamente de emitir obligaciones o deuda en bolsa.

En el Ecuador a causa de la inestabilidad política, jurídica y económica, se vuelve imperativa la adopción de prácticas de Buen Gobierno Corporativo, pues permite que las empresas fortalezcan sus estructuras desde varias perspectivas, volviéndoles más competitivas, más atractivas para la inversión local e internacional y alargándoles la vida.

La Superintendencia de Compañías debería poner énfasis en promocionar la implementación de prácticas de Buen Gobierno Corporativo adaptables a las características de empresas de capital cerrado que no cotizan en bolsa sean estas o no familiares. Y a través de la Ley de Compañías añadir normas

¹³⁰ AROSEMENA A, Guillermo, Visión de la economía ecuatoriana en el 2008 y años posteriores, Enero 14, 2009 <http://nuevaeconomia.wordpress.com/2009/01/14/1317/>

reglamentarias que permitan el desarrollo de mejores estándares de calidad y eficiencia para las mismas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En la estructura societaria ecuatoriana, han predominado desde siempre las compañías de capital cerrado, siendo mayoría las de tipo familiar. Dentro de nuestra legislación no existe normativa alguna que permita regular a este tipo de empresas, pues sus características y estructuración son únicas (no existen dos EF's iguales). La preocupación por incorporar procesos prácticos y más formales al sistema de Dirección y Administración, que garanticen la viabilidad a largo plazo de estas empresas, fue lo que motivo la creación de este trabajo de titulación llegando a concluir que:

1. Una Empresa Familiar puede llegar a ser muy rentable si existe armonía y orden dentro de la misma, pero también puede tener un tiempo de vida limitado, si no existen reglas claras. La implementación de Prácticas de Buen Gobierno Corporativo en Empresas Familiares es un sistema muy útil que puede aportar grandes beneficios, su principal objetivo en este tipo de empresas consiste en la delimitación de los tres factores que componen una EF: Empresa, Propiedad y Familia evitando así posibles conflictos e identificando oportunamente potenciales riesgos.
2. La adopción de prácticas de Buen Gobierno Corporativo en los mercados de valores a nivel mundial ya no son una opción si no un requisito al momento de captar inversión.
3. Si bien el manual de la CAF habla sobre de manera particular las empresas familiares en nuestro país las Empresas Familiares en materia de Buen Gobierno Corporativo no cuentan con lineamientos, códigos, informes o recomendaciones específicos que puedan servir de referencia al momento de implementar este sistema, limitando así su implementación en EF pequeñas y medianas de capital cerrado.

4. No se ha desarrollado en el Ecuador la cultura de implementar prácticas de Buen Gobierno Corporativo, esta conclusión abarca todo tipo de empresas, dado que la actividad bursátil en el Ecuador es muy baja, las compañías buscan financiamiento a través de instituciones financieras, por lo que no ven la necesidad de transparentar su información para captar inversión. El desconocimiento y el miedo de hacer pública su información es lo que ha hecho que muy pocas compañías ecuatorianas gocen de sus beneficios.

En el Ecuador a causa de la inestabilidad política, jurídica y económica, la adopción de prácticas de Buen Gobierno Corporativo ya no debería ser una opción sino una obligación, para fortalecer el sector empresarial, pues permite que las empresas sea cual fuere su naturaleza fortalezcan su estructura desde varias perspectivas, volviéndole más competitiva, más atractiva para la inversión local e internacional y alargándoles la vida. Por lo que se recomienda:

1. Instituir una Cátedra de Buen Gobierno Corporativo en las universidades ecuatorianas, tanto en las Facultades de Jurisprudencia como en las de Administración, pues es importante estudiar a fondo este sistema y entender sus ventajas, analizando los beneficios que puede ofrecer su implementación en las distintas especies de compañías existentes en nuestra legislación. Estimulando así, que en el futuro haya más compañías decididas a implementar estas prácticas.
2. Adaptar dentro de la ley de Compañías y la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero normas y principios de Buen Gobierno Corporativo, pues ya se ha demostrado durante estos años, que debido a que las normas de Buen Gobierno Corporativo son facultativas, existen un porcentaje muy bajo de compañías en el Ecuador que lo han implementado.
3. Instaurar en el Centro de Mediación de la Superintendencia de Compañías, un departamento dedicado solo a Empresas Familiares,

donde se puedan tratar conflictos inherentes a este tipo de empresas con la ayuda de especialistas y mediadores calificado en Empresas Familiares.

4. Y por último, me atrevería a sugerir que dado que este sistema es muy versátil y puede ser aplicado a todo tipo de sociedades, todas las instituciones del sector público deberían contar con Prácticas de Buen Gobierno Corporativo, evitando así problemas de corrupción, e incompetencia por parte de estas entidades.

BIBLIOGRAFÍA

Normas Legales consultadas:

1. Código Civil del Ecuador.
2. Código de la Niñez y la Adolescencia.
3. Código Penal del Ecuador.
4. Comisión Aldama, Informe para el Fomento de la Transparencia y Seguridad en los Mercados y en las Sociedades Cotizadas, 2003.
5. Comisión Olivencia, Informe sobre el Consejo de Administración y el Código de Buen Gobierno elaborado por la Comisión Especial para el Estudio de un Código ético de los Consejos de Administración de las Sociedades, Madrid, 1997.
6. Constitución Política de la República del Ecuador.
7. Constitución de la Nación Argentina.
8. Ley de Compañías.
9. Ley de Mercado de Valores.
10. Reglamento de Juntas Generales de Socios y Accionistas de Compañías, Registro Oficial 588, 18 de Abril 2002.

Libros consultados:

1. CAF, Corporación Andina de Fomento, Estrategia para la implementación de prácticas de Buen Gobierno Corporativo en la región Andina, Vicepresidencia de Estrategias para el Desarrollo, Dirección de Desarrollo de Mercados Financieros, Caracas, Abril 2002.
2. CAF, IIAAG & Corporate Finance, Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo, Abril 2005.
3. CAF, Corporación Andina de Fomento, Manual de Gobierno Corporativo para empresas de capital cerrado, Manejo empresarial eficiente y transparente, Caracas, agosto de 2006, Venezuela

4. Centro para la Estabilidad Financiera, El Gobierno Corporativo y las Buenas Prácticas, El Caso de Empresas Familiares, Buenos Aires, 2 de Septiembre de 2005
5. DÍAZ ORTEGA, Enrique, GOBIERNO CORPORATIVO: Lo que todo empresario debe saber, Corporación Andina de Fomento, 2005, Perú
6. DRAKE Y DRAKE Ramón, FERNÁNDEZ-TRESGUERRES GARCÍA Ana, GARCÍA CANTERO Gabriel, GALLO Miguel Ángel, GARRIDO DE PALMA Víctor Manuel, GONZÁLEZ-MENESES ROBLES Manuel, MARTIN ROMERO Juan Carlos, MARTÍNEZ EMPERADOR Rafael, OTERO LASTRES José Manuel, PÉREZ-TABERNERO POBLACIÓN José Juan, La Empresa Familiar ante el Derecho. El Empresario individual y la sociedad de carácter familiar, Editorial Civitas, S.A., 1995, Madrid.
7. Enciclopedia Universal Ilustrada Europea-Americana, Espasa-Calpe, S.A. 1921, Madrid.
8. GALLO, Miguel Ángel, La Empresa Familiar ante el derecho, Civitas S.A., 1995, Madrid.
9. GALLO, Miguel Ángel, Concejos de la Administración Empresa Familiar 7 estudios y ediciones IESE, 2001, Barcelona.
10. GALLO, Miguel Ángel, Etapas en el desarrollo de la Empresa Familiar, Civitas S.A., 1995, Madrid.
11. GARRIDO DE PALMA, Víctor Manuel, La Empresa Familiar ante el derecho, Civitas S.A., 1995, Madrid.
12. GARRONE, José Alberto, Diccionario Manual Jurídico Abeledo-Perrot, 1989, Buenos Aires.
13. GONZÁLEZ-MENESES ROBLES, Manuel, La Junta General y el Órgano de Administración de la Sociedad Limitada Familiar, Civitas S.A., 1995, Madrid.
14. IEF, Instituto de la Empresa Familiar, Buen Gobierno en Empresas Familiares, Documento 128, 2005, Madrid.
15. MASCAREÑAS, Carlos-E, Nueva Enciclopedia Jurídica, Editorial Francisco Seix, S.a, 1956, Barcelona.

16. NISSEN, Ricardo Augusto, Curso de Derecho Societario, Ad-Hoc, 1998, Buenos Aires.
17. OECD, Organización para la Cooperación y el desarrollo Económicos. Principios de Gobierno Corporativo de la OCED Ministerio de economía y Hacienda, 2004, Madrid.
18. OCDE, Organización para la Cooperación y el desarrollo Económicos, White Paper sobre Gobierno Corporativo en América Latina, 2004.
19. OLCESE SANTOJA, Aldo, Teoría y Práctica del Buen Gobierno Corporativo, Editorial Marcial Pons, 2006, Madrid.
20. PRICEWATERHOUSECOOPERS, Informe Económico, Quito, 2009.
21. RIBADENEIRA SUAREZ, Francisco, Análisis de los Lineamientos para un Código de Buen Gobierno Corporativo de la Corporación Andina de Fomento frente a la Legislación Societaria Ecuatoriana, Quito, 2007.
22. ROMERO ARTETA, Gustavo, Las compañías y legislación mercantil del Ecuador, editorial Voluntad, Tercera Edición 1983, Quito.
23. SALGADO VALDEZ, Roberto, Nuevo Manual de Derecho Societario, Cuarta Edición 2006, Quito-Ecuador.
24. Taller de capacitación sobre la evaluación de implementación de estándares de Buen Gobierno Corporativo incluidos en los LCAGC.
25. VILLEGAS, Carlos Gilberto, Derecho de las Sociedades Comerciales, Abeledo-Perrot, 2001, Buenos Aires.
26. PETIT, EUGENE, Tratado elemental del derecho romano, Editorial Universidad, 1999, Buenos Aires.

Revistas Consultadas:

1. ALBARRACÍN, Jorge, Ecopetrol, la eficiencia de una Empresa Pública, Revista Ekos, Diciembre 2008, No 176, págs. 88-89.
2. BANEGAS OCHOVO, Regino, MANZANEQUE LIZANO, Montserrat, SIMÓN SAIZ, Antonio, TEJEDO ROMERO, Francisca, Análisis comparativo de las recomendaciones de los Códigos de Buen Gobierno publicados en España, Lan Harremanak: Revista de relaciones laborales , N° 14, 2006, págs. 57-76.

3. BENAVIDES, Roque, Gobernanza un reto en las minas, Enriqueciendo a la sociedad, Revista Ekos, Noviembre 2008, No 175, págs. 88-89.
4. BERRONE, Pascual, SURROCA, Jordi, TRIBÓ Josep A, Un hecho vale más que mil palabras aunque las palabras también cuentan, Revista Ekos, Febrero 2008, No 166, págs. 46-47.
5. IBARGÜEN, Alfredo, Empresas Familiares, abrir las puertas, Revista Ekos, Octubre 2008, No 174, págs. 48-49.
6. INSOTEC, Evolución y situación actual de las PYMES en Ecuador, Octubre 1999.
7. LUNA, Luis, Ponencia La Pequeña Industria y la Exportación, Congreso de la Pequeña Industria, CAPEIPI. Agosto 2000.
8. LÓPEZ RUALES, Mauricio, Las prácticas de Buen Gobierno Corporativo en el Ecuador, Revista Iberoamericana de Mercados de Valores, Revista Cuatrimestral, Nº 17, Marzo 2006, Págs. 57-65.
9. MADRIGAL ESTEBAN, María Jesús, VÉLEZ FRAGA Manuel, Los principios reguladores del Gobierno Corporativo en España, Actualidad Jurídica Uría Menéndez Nº 14, 2006.
10. NEGREIRA DEL RIO, Francisco, NEGREIRA DEL RIO Jesús, Planificar la sucesión en la Empresa Familiar, Revista de empresa, No 22 Octubre 2007.
11. Dr. ORTIZ HERBENER, Andrés, Análisis del Buen Gobierno Corporativo: Su necesaria implementación en el Derecho Societario Ecuatoriano, REVISTA JURÍDICA, Universidad Católica de Santiago Guayaquil No 18.
12. TÀPIES, Josep, LASARTE, María José, GRAMAJO, Eliana, Socios de capital y de buen gobierno, ¿Cuál es la contribución real del socio financiero en la adopción de los códigos de buen gobierno de empresas no cotizadas?, Revista Ekos, Abril 2008, No 168, págs. 68-69.
13. Reflexiones Buen Gobierno Corporativo, Revista Ekos, Abril 2009, No 180, págs. 78-79.
14. PEÑA, Patricio, El código de Buen Gobierno, Desde la Bolsa de Valores de Quito, Revista Ekos, Febrero 2009, No, 178 págs. 83-84.

15. PEÑA, Patricio, Prácticas de Buen Gobierno, Enriqueciendo a la sociedad, Revista Ekos, Marzo 2009, No 179, págs. 97-98.
16. PIZZOLANTE, Italo, Gobierno Corporativo y la Realidad Latinoamericana Declaraciones de un experto internacional, Revista Ekos, Mayo 2008 , No 169, págs. 56-57.
17. PIZZOLANTE, Italo, Gobierno Corporativo y la Realidad Latinoamericana II parte, Revista Ekos, Junio 2008, No 170, págs. 50-51.
18. Crisis Consecuencia de un mal Gobierno Corporativo, Revista Ekos, Mayo 2009, No 181 págs. 62-63.

Boletines Red de información de Gobierno Corporativo consultados:

1. GOREDICO, Red de información de Gobierno Corporativo, Las turbulencias políticas afectan al Gobierno Corporativo, Boletín No 04, Primera Quincena de Junio 2008.
2. GOREDICO, Red de información de Gobierno Corporativo, Aplicar gobierno corporativo e impulsarlo, Boletín No 09, Primera Quincena de Septiembre 2008.
3. GOREDICO, Red de información de Gobierno Corporativo, Crecimiento ordenado y sostenido en el largo plazo, Boletín No 10, Segunda Quincena de Septiembre 2008.
4. GOREDICO, Red de información de Gobierno Corporativo, Sudamérica renueva su fe en el Gobierno Corporativo, Boletín No 14, Segunda Quincena de Noviembre 2008.
5. GOREDICO, Red de información de Gobierno Corporativo, Regulación y Autorregulación, hacia el equilibrio, Entrevista Dr. Patricio Peña, Boletín No15, Primera quincena de diciembre del 2008.
6. Entrevista, Dr. PEÑA Patricio, Red de información de Gobierno Corporativo, Regulación y Autorregulación, hacia el equilibrio, Boletín No15, Primera Quincena de Diciembre del 2008.

7. GOREDCO, Red de información de Gobierno Corporativo, Un año de consolidación del buen gobierno corporativo, Boletín No 16, Segunda Quincena de Diciembre 2008.
8. GOREDCO, Red de información de Gobierno Corporativo, Hacia un desarrollo acelerado de competencias, Boletín No 17, Primera Quincena de Enero 2009.
9. GOREDCO, Red de información de Gobierno Corporativo, La gran oportunidad es ahora, Boletín No 18, Segunda Quincena de Enero 2009.
10. GOREDCO, Red de información de Gobierno Corporativo, Documentos ecuatorianos sobre gobierno corporativo, Boletín No 22, Segunda Quincena de Marzo 2009.
11. GOREDCO, Red de información de Gobierno Corporativo, Ética empresarial y buen gobierno como herramientas de lucha contra la corrupción, Boletín No 23, Primera Quincena de Abril 2009.
12. PEÑA, Patricio, Crisis: una de las consecuencias de un mal gobierno corporativo, Red de información de Gobierno Corporativo, GOREDCO, Boletín No 25, Primera Quincena de Mayo 2009.
13. TAMARIZ Jorge, Competitividad, riesgo, ¿inseparables?, Red de información de Gobierno Corporativo, GOREDCO, Boletín No 11, Primera Quincena de Octubre 2008.

Artículos de un periódico consultados:

1. Las empresas familiares se alían, Diario el Universo, Lunes 14 de abril del 2008, Guayaquil, Ecuador.
2. La familia, un eje económico, Publicado el 30 de Enero del 2008, www.hoy.com.ec

Documentos de Internet y páginas Web consultadas:

1. AROSEMENA A. Guillermo, Visión de la economía ecuatoriana en el 2008 y años posteriores, 14 de Enero 2009.
<http://nuevaeconomia.wordpress.com/2009/01/14/1317/>
2. Banco Interamericano de Desarrollo:
<http://www.iadb.org/projects/Project.cfm?project=ECM1020&Language=Spanih>
3. Banco Mundial: <http://www.bancomundial.org/>
4. Boletín Oficial del Estado Español: <http://www.boe.es/>
5. Bolsa de Comercio de Buenos Aires: <http://www.bolsar.com>
6. Bolsa de Comercio de Córdoba: <http://www.bolsacba.com.ar>
7. Bolsa de Valores de Quito: <http://www.ccbvq.com/>
8. Buen Gobierno Corporativo Colombia:
<http://www.gobiernocorporativo.com.co/>
9. Buen Gobierno Corporativo Ecuador:
<http://www.gobiernocorporativo.com.ec/>
10. Buscador Jurídico: <http://www.vlex.com>
11. CAF, Corporación Andina de Fomento, Expositor: LANGEBAEK RUEDA, Andrés, Ejecutivo principal de la Oficina de Políticas Públicas y Competitividad, Gobierno Corporativo, desarrollo de Mercado de Capitales y Ley de Quiebras, 5 de Septiembre de 2006,
<http://www.bce.fin.ec/concertacion/conferencias/resumenLangebaek2006-09-05.pdf>.
12. Cámara de Comercio de Cali: <http://www.ccc.org.co/>
13. Cámara de Sociedades Anónimas Buenos Aires:
<http://www.camsocanon.com/>
14. Cámara de la Pequeña Industria del Guayas: <http://www.capig.org.ec/>
15. Comisión Nacional de Valores Argentina: <http://www.cnv.gob.ar>
16. Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio:
<http://www.confecamaras.org.co/>

17. Comisión Nacional de Mercado de Valores España: Corpei:
<http://www.corpei.org/>
18. Corporación Andina de Fomento: <http://www.caf.com> Enciclopedia Virtual.
19. <http://www.cnmv.es/index.htm>
20. DODERO, Santiago, Investigación sobre la Empresa Familiar en Latinoamérica, http://www.aden.org/ief/Investigacion_lat.pdf
21. El Cumplimiento de los Requisitos de Publicación de Información Para el Buen Gobierno de las Empresas. En: Conferencia de Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, ISAR 19, 8 Agosto de 2003, www.UNCTAD.org.
22. European Corporate Governance Institute: <http://www.ecgi.org/Fondo> Multilateral de Inversiones: <http://www.fomin-ecuador.com.ec/>
23. Family Consulting International Group:
http://www.fccig.com/gob_corp_esp.htm
24. Family Consulting International Group Ecuador: <http://ecuador.fccig.com/>
25. Fundación Instituto de apoyo a la pequeña y mediana empresa:
<http://www.argenpyme.org.ar/detalleNota.htm>
26. GARRIGUES Abogados y Asesores Tributarios, J&A Garrigues, S.L, Informe anual de gobierno corporativo y otros instrumentos de información de las sociedades anónimas cotizadas y otras entidades, reseña jurídica, enero 2004,
http://www.garrigues.com/download/RJ2_2004.pdf
27. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa: <http://www.ibgc.org.br/>
28. Instituto de Consejeros-Administradores: <http://www.iconsejeros.com>
29. Instituto de la Empresa Familiar: <http://www.iefamiliar.com/>
30. International Finance Corporation World Bank Group: <http://www.ifc.org>
31. La empresa Familiar: <http://www.laempresafamiliar.com/>
32. Superintendencia de Valores Colombia:
<http://www.superfinanciera.gov.co>
33. Superintendencia de Compañías: <http://www.supercias.gov.ec/>

34. Superintendencia de Sociedades de Colombia:
<http://www.supersociedades.gov.co>
35. TORRES CHEDRAUI , Ana maría el Gobierno Corporativo en el Ecuador, editorial, <http://www.ortegaabogados-ec.com/aldea/boletines/BOLETIN%2017%20%20TEXT0.doc>
36. Organización para la cooperación y el desarrollo económico:
<http://www.oecd.org28,00.html>
37. Planning S.A. Consultores Gerenciales: <http://www.planning.com.co>
38. PricewaterhouseCoopers Ecuador: <http://www.pwc.com/ec>
39. Principios de la OCDE: <http://www.oecd.org/EN/document/0,,EN-document-28-nodirectorate-no-15-8293-28,00.htmldocument-28-nodirectorate-no-15-8293->
40. World Bank:
<http://www.worldbank.org/html/fpd/privatesector/cg/index.htmctor/cg/index.htm>