

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES Y
POLÍTICAS
CARRERA DE DERECHO**

TEMA:

El Buen Gobierno Corporativo en las Empresas Familiares.

AUTORES:

**Cazar Bohórquez, Belén Tatiana ; Fernández Mendieta,
Doménica Alejandra**

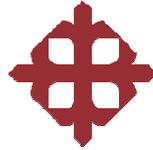
**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de
ABOGADO DE LOS TRIBUNALES Y JUZGADOS DE LA
REPÚBLICA DEL ECUADOR**

TUTOR:

Andrade Cordero, Marcelo Emilio

Guayaquil, Ecuador

08 de septiembre del 2017



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES Y
POLÍTICAS
CARRERA DE DERECHO**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Cazar Bohórquez, Belén Tatiana y Fernández Mendieta, Doménica Alejandra** como requerimiento para la obtención del Título de **Abogado de los Tribunales y Juzgados de la República del Ecuador.**

TUTOR

f. _____

Andrade Cordero, Marcelo Emilio

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____

Lynch de Nath, María Isabel

Guayaquil, al 08 del mes de septiembre del año 2017



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES Y POLÍTICAS
CARRERA DE DERECHO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotras, **Cazar Bohórquez, Belén Tatiana y Fernández Mendieta, Doménica Alejandra**

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación, **El Buen Gobierno Corporativo en las Empresas Familiares**, previo a la obtención del Título de **Abogado de los Tribunales y Juzgados de la República del Ecuador**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, al 08 del mes de septiembre del año 2017

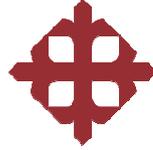
LOS AUTORES

f. _____

Cazar Bohórquez, Belén Tatiana

f. _____

Fernández Mendieta, Doménica Alejandra



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES Y
POLÍTICAS
CARRERA DE DERECHO

AUTORIZACIÓN

Nosotras, **Cazar Bohórquez, Belén Tatiana y Fernández Mendieta,
Doménica Alejandra**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **El Buen Gobierno Corporativo en las Empresas Familiares**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, al 08 del mes de septiembre del año 2017

Los Autores

f. _____

Cazar Bohórquez, Belén Tatiana

f. _____

Fernández Mendieta, Doménica Alejandra

The screenshot shows the URKUND web interface. The main content area displays the following information:

- Documento:** [TESIS CAZAR \(1\).doc](#) (D30427051)
- Presentado:** 2017-09-07 15:06 (-05:00)
- Presentado por:** mwright@vidalwrightlaw.com
- Recibido:** maritza.reynoso.ucsg@analysis.orkund.com
- Mensaje:** TESIS CAZAR y Fernandez Carlos Estarellas [Mostrar el mensaje completo](#)

A green box indicates: 0% de estas 14 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

On the right, a sidebar titled "Lista de fuentes" (Sources List) is visible, with a sub-tab "Bloques" (Blocks). It contains the following items:

- Category: Enlace/nombre de archivo
- Fuentes alternativas:
- La fuente no se usa:

The bottom toolbar includes icons for a bar chart, zoom, quote, and document, along with navigation arrows and buttons for "Reiniciar", "Exportar", "Compartir", and a help icon.

f. _____

Dr. Marcelo Emilio Andrade Cordero

Docente- Tutor

f. _____

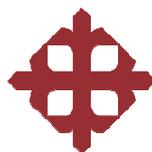
Srta. Belén Tatiana Cazar Bohórquez

Estudiante

f. _____

Srta. Doménica Alejandra Fernández Mendieta

Estudiante



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

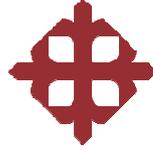
AGRADECIMIENTOS:

Belén Cazar

Agradezco rotundamente a Dios por darme a mi familia ya que sin el esfuerzo y trabajo de mis padres este sueño no hubiese sido posible. Así mismo a mis hermanas que con tanto amor me han guiado en mi vida. A mis amigas por acompañarme en mi vida personal y por su incondicional confianza. Así mismo, a mi tutor y a todos los que participaron dentro de este proceso académico.

Doménica Fernández

Mi agradecimiento va dirigido a mis padres ya que, con mucho esfuerzo, sacrificio me han permitido obtener una educación de calidad. Su apoyo incondicional en cada uno de los momentos duros y por esas palabras de aliento en salir adelante que me han permitido que llegue a una de mis metas. Gracias Dios y a la Virgen por un logro más en vida



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

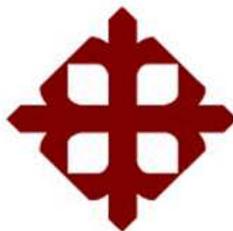
DEDICATORIA:

Belén Cazar

Dedico este esfuerzo y los siguientes que vendrán a mis padres, el Abg. Oswaldo Cazar y Sonia de Cazar. A mis hermanas Tatiana, Tania, Paola y Andrea. A mi mejor amiga Daniela Macías, a mis amigas incondicionales Mery, Ari.

Doménica Fernández

Dedico este trabajo de titulación a mis padres, Ing. Galo Fernández y Maritza Mendieta. A mis hermanos Alexandra y Cristian Fernández y a mi abuelita Graciela Zúñiga. También a mis amigas incondicionales Mery y Arianna.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES Y
POLÍTICAS
CARRERA DE DERECHO**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

AB. MARÍA ISABEL, LYNCH DE NATH
DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

AB. MARITZA GINETTE, REYNOSO GAUTE
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

AB. CORINA ELENA, NAVARRETE LUQUE
OPONENTE



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad: **Jurisprudencia**
Carrera: **Derecho**
Periodo: **UTE A-2017**
Fecha: **08 de septiembre del 2017**

ACTA DE INFORME PARCIAL

El abajo firmante, docente tutor del Trabajo de Titulación denominado “*Buen Gobierno Corporativo en las Empresas Familiares*”, elaborado por las estudiantes *Cazar Bohórquez, Belen Tatiana; Fernández Mendieta, Doménica Alejandra*, certifica que durante el proceso de acompañamiento dichos estudiantes ha obtenido la calificación de **DIEZ SOBRE DIEZ (10/10)**, lo cual lo califica como **APTO PARA LA SUSTENTACIÓN**.

Dr. Marcelo Emilio Andrade Cordero

Docente Tutor

ÍNDICE

1. Resumen	XI
2. Introducción.....	13
3. Antecedentes	14
3.1. Empresa Familiar y Buen Gobierno Corporativo	14
3.2. Definiciones: Empresa Familiar y Buen Gobierno Corporativo	17
3.3. Desafíos de las Empresas Familiares	18
3.4. Beneficios de un Buen Gobierno Corporativo.....	19
4. Entorno Jurídico Societario en Ecuador	21
4.1 Marco jurídico y teórico	21
4.2 Control de las sociedades mercantiles	23
5. Lineamientos de la CAF	26
5.1. Importancia y recomendaciones.....	26
6. Conclusiones.....	28
7. Bibliografía	29

1. Resumen

En el presente trabajo de investigación se expondrá el desarrollo de la importancia en torno a la administración de las Empresas Familiares, dentro del cual se planteará la necesidad de implementar las prácticas del Buen Gobierno Corporativo como modelo esencial para precautelar los intereses sociales como son el fin de preservar el patrimonio familiar y los afectivos el cual podría determinarse como la preservación de las uniones familiares.

Para resolver estos lineamientos es necesario en primer lugar, recapitular los conceptos de Buen Gobierno Corporativo, Empresa familiar y secuencialmente revisar la normativa jurídica indicada en diversos Códigos, siendo uno de los más importantes la Ley de Compañías, ya que dentro de esta se encuentra la imposición normativa de tener determinados órganos de gobierno y control que precautelarán el manejo estable de las compañías para así poder ejercer un correcto control de las mismas.

Además de la revisión legal se analizarán las recomendaciones impartidas por diversas organizaciones mundiales, que nos establecen lineamientos generales entorno a los órganos de control y administración que debe de poseer toda compañía. A su vez, se esbozarán criterios o preceptos de Gobierno Corporativo dentro del ámbito exclusivo de las Empresas Familiares, los cuales nos llevaran al planteamiento donde es vital necesidad que estas sociedades elaboren una estructura consolidada dentro de los estatutos de la misma, donde no solamente cumplan con los parámetros legales indicados en las Normativa, sino que se acoplen protocolos familiares que buscarán gestionar las organizaciones a mediano y en especial atención a largo plazo.

Palabras Claves: Gobierno Corporativo, Empresa Familiar, estructura empresarial, OCDE, CAF y Estatuto.

❖ Abstract

This research will show the development of the importance of the Family Business Administration, within which it will be necessary to implement the Good Corporate Governance practices as an essential model to protect both social interests such as to preserve the family and affective heritage which could be determined as the preservation of family relationships.

To resolve these guidelines, it is necessary firstly to recapitulate the concepts of Good Corporate Governance, Family Business and sequentially review the legal regulations indicated in various Codes, being these the most important one in the Companies Law, since within this is the Regulatory imposition of certain governing and control bodies that will guard the stable management of companies to exercise proper control of them.

However, in addition to the legal review, we will analyze the recommendations given by various global organizations, which establish general guidelines for the control and administration bodies that every company should have. In turn, criteria or precepts of Corporate Governance will be outlined within the exclusive scope of Family Companies, which will lead us to the approach within which it is vitally necessary for these companies to elaborate a consolidated structure within the statutes of the same, where not only comply with the legal parameters indicated in the Regulations but also family protocols that will seek to manage organizations in medium and especially long-term care.

Keywords: Corporate Governance, family business, corporate structure, OECD, CAF and Statute.

2. Introducción

En la actualidad existe un modelo de sociedad que representa un pilar fuerte de la economía, conocida como la empresa familiar, esta surge como una necesidad social que tiene como finalidad buscar un beneficio colectivo entre sus integrantes, el cual es el bienestar o patrimonio económico de la familia con un efecto al futuro, el cual es la sostenibilidad de la empresa en el transcurso de las generaciones. La particularidad de este modelo de sociedad es que trata de realizar su fin dentro de un entorno que se basa en el conocimiento y de manera especial en la confianza de los miembros de la familia.

No obstante, como todo tipo de sociedad estas enfrentan hechos o sucesos que abarcan dos ámbitos, siendo estos el económico y afectivo. Dentro del primer ámbito podemos esbozar en breves rasgos los innumerables hechos o sucesos económicos de relevancia social que han afectado tanto al factor financiero como a los fines que persigue cada una de las empresas en el mundo, estos son las diferentes crisis o recesiones económicas mundiales tales como la gran recesión que del año de 2008 a raíz de la burbuja inmobiliaria originaria en los Estados Unidos de Norteamérica o yéndonos a una esfera más cercana en 1998 en el Ecuador se produjo una crisis económica que desembocó en el feriado bancario (1999) .

Por otro lado, el segundo ámbito que enfrentan las empresas familiares son las diferentes situaciones afectivas que derivan de la familia, estos se pueden dar entorno al ámbito de los roles que tiene cada integrante dentro de la empresa siendo estos vitales al momento de resolver controversias internas o la toma de decisiones dentro de las juntas generales de accionistas.

Es por eso por lo que es de vital importancia que siendo estas empresas familiares tan comunes en dentro de nuestra sociedad, se implementen de manera efectiva, prácticas que no solo la Ley de Compañías contempla en su normativa, sino también, diferentes organismos internacionales a favor de un manejo eficaz y saludable para la empresa.

3. Antecedentes

3.1. Empresa Familiar y Buen Gobierno Corporativo

- Empresa Familiar

La figura de empresa familiar tiene su origen en Roma, aunque se estipula que desde los principios de la humanidad las familias trabajaban en equipo en sus sembríos, tierras, etc. Como indicio, en el año 284 en el imperio de Diocleciano se empezó a dar una figura semejante a una empresa familiar, ya que ante una crisis muy fuerte del imperio que no solo afecto de manera social sino también económica, guio a que el emperador optara por un nuevo plan revolucionario de medidas que el pueblo debía de acatar , dentro de las cuales estaban las medidas económicas; como era la disposición que afecto a la sucesión laboral, esta partía en que los hijos heredaban la profesión de los padres y lo que se proyectaba era que estas medidas reflejadas en leyes dieran inicio a un modelo de empresa familiar, que buscaba la necesidad de mejorías para el pueblo desde su familia para lograr una economía más estable y consolidada.

Por mucho tiempo la sociedad seguía manejándose bajo estas medidas, pero durante la evolución de la misma se debía establecer medidas más eficientes. Ante esto durante la primera revolución industrial, es decir, mucho antes que se establecieran sistemas legales como el contrato, se fueron creando códigos de conducta que realizaban los comerciantes y artesanos de la época cuando existía algún problema social dentro del comercio, es ahí donde surgió la importancia de las relaciones familiares en los negocios que se iban dando y que servían de fuente de ingreso para el país.

Por esta razón la familia se la veía con una fuente de capital físico y humano por esta razón se podía producir una confusión sobre el tema, ya que se mezclaba el tema de la familia y el manejo de la empresa, de la misma manera se daba en el tema económico referente al capital y patrimonio de quienes eran socio de la empresa. Es en este aspecto donde nos podemos dar cuenta que existieron más problemas referentes al tema ya que no se tenía un concepto claro como tal y peor aún establecido por eso al pasar el tiempo se crearon estructuras claras de empresa familiar y se pudo

determinar lo fuerte y débil de estas. Poco a poco esta figura un poco turbia por no tener claro su significado, se fue considerando su definición y características y su finalidad el cual es mantener, crecer e incrementar las del patrimonio familiar.

- Buen Gobierno Corporativo

En el devenir histórico propio del entorno económico a nivel mundial, han quedado perfectamente evidenciadas, las graves y nefastas consecuencias de un crecimiento económico acelerado a causa de una globalización financiera, carente de todo sentido de ética y de organización responsable, a través de múltiples eventos de crisis y recesión financiera. Podemos dar como ejemplo la crisis financiera que azoto arduamente a la estructura financiera mundial, en el año 2008 ante el colapso de las “hipotecas subprime” o mejor conocidos como créditos de alto riesgo, que desembocó en una burbuja inmobiliaria que afecto no solo a las empresas sino a todo el sector bursátil del gobierno de los Estados Unidos de Norteamérica, consecuentemente esto afecto las economías de todos los países.

Es por ello que, tanto las estructuras legislativas de los países, así como el trabajo desarrollado a partir de iniciativas surgidas en el ámbito privado, se han preocupado en esbozar ideas, viables y efectivas, para prevenir, controlar y mitigar todo lo relacionado con eventos de crisis económica y demás fenómenos financieros que podrían afectar de manera leve o grave a las empresas. Ideas que, en efecto, han sido transformadas y acobijadas bajo lo que hoy en día conocemos, entre otras denominaciones, como Prácticas de Buen Gobierno Corporativo. Indudablemente, bajo este título se encuentran inmiscuidos una multiplicidad de valores traducidos en principios de manejo empresarial, los cuales, podemos señalar con sólidos fundamentos, constituyen “mínimos” a considerar e implementar dentro de toda estructura societaria, independientemente de su tamaño y peso económico, extendiéndose a lo largo y ancho de la compañía.

Es así que, dentro del desarrollo evolutivo, tanto conceptual como práctico de Buen Gobierno Corporativo, la Corporación Andina de Fomento (CAF), siendo este un organismo internacional clave para el desarrollo económico y

empresarial a nivel de Latinoamérica; impulsador continuo de estudios y trabajos relacionados con el buen manejo empresarial y el crecimiento económico corporativo sostenible, inspirado en gran medida por el trabajo formulado por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE)¹, ha llegado a definir esta figura, como “una estructura funcional, que incorpora diversas prácticas destinadas a regular las múltiples relaciones que mantiene la empresa, tanto dentro de ella, como fuera de la misma, en aras de resguardar los legítimos derechos e intereses de todos aquellos que integran la organización empresarial” (Díaz, E. 2005, p. 5).

Por lo tanto, aplicando los parámetros de Buen Gobierno Corporativo, al esquema propio de las empresas familiares, podemos darnos cuenta, con relativa facilidad, que estas demandan con mayor fuerza, por su naturaleza y objetivos a cumplir, la implementación de prácticas para el efectivo manejo empresarial. En efecto, lo que una estructura empresarial de índole familiar busca concretar es, entre otros aspectos, el cuidado, la conservación y el desarrollo sostenible de los negocios familiares en el tiempo, afianzándolos de generación en generación.

Como es lógico de esperar dentro de esta dinámica “*corporativa - familiar*”, los socios que integran estas compañías aumentarán, lo cual, dentro de un primer plano de análisis, se traduce en la generación progresiva de un mayor número de relaciones dentro de la empresa y con ello, el aumento de las probabilidades respecto a la configuración de conflictos de intereses, los cuales pueden llegar a agudizarse de manera drástica debido al “*elemento afectivo*” que existe de por medio, capaz de reducir de manera significativa, la capacidad de realizar un análisis objetivo de la realidad que rodea a la empresa familiar.

Frente a todo lo expuesto, es menester, dentro de esta estructura social en particular, desarrollar tareas analíticas destinadas a una correcta implementación de prácticas societarias, capaces de evitar el surgimiento de intereses contrapuestos que atenten en contra de la armonía y buen

¹ La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico surge en Europa, con el ánimo de contribuir al desarrollo integral y bienestar de las personas alrededor del mundo.

funcionamiento de los negocios familiares y, así mismo, el poder dar respuestas efectivas si, de ser el caso, el conflicto ha logrado posicionarse dentro de la esfera interna de la empresa. En definitiva, las prácticas y directrices de Buen Gobierno Corporativo no son ajenas a ningún tipo de sociedad; la flexibilidad con la que pueden ser manejadas y su facilidad de ajuste y adaptación al entorno societario particular de cada compañía, constituyen los principales atributos de esta figura y, lógicamente, cobrando una mayor importancia en lo que a empresas familiares respecta, por la multiplicidad de relaciones que es capaz de albergar.

3.2. Definiciones: Empresa Familiar y Buen Gobierno Corporativo

- Empresa familiar

La empresa familiar es un modelo de asociación económica, en la cual la familia como tal une su patrimonio ejerciendo dentro del gobierno corporativo o administración de la empresa, los mismos miembros de la familia, esta asociación familiar tiene como finalidad la continuidad de la actividad económica en pro de crecimiento del patrimonio familiar de generación en generación.

No obstante, es de vital importancia esbozar que podemos definir de manera peculiar y a su vez esbozar que una empresa recibe la calidad de familiar, cuando el poder de decisión (más del 50%) dentro de la estructura societaria recae en su mayoría, sobre las personas que integran un mismo núcleo familiar. No obstante, en caso de ser sus acciones cotizadas en Bolsa, la mayoría debe de superar el 25% de votos. Así mismo, tal como se mencionó en líneas anteriores un miembro familiar participa en la administración de esta.

- Buen Gobierno Corporativo

En líneas anteriores se expresó que la Corporación Andina de Fomento (CAF), acogiéndose a diversos criterios emitidos por la Organización para la

Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), definió a esta institución como “una estructura funcional, que incorpora diversas prácticas destinadas a regular las múltiples relaciones que mantiene la empresa, tanto dentro de ella, como fuera de la misma, en aras de resguardar los legítimos derechos e intereses de todos aquellos que integran la organización empresarial” (Díaz, E. 2005, p. 5).

Dentro de esta concepción se enfoca que de manera concreta el buen gobierno corporativo busca mediante sus prácticas el equilibrio en las relaciones empresariales entre las personas que se encuentran en calidad de administradores, los accionistas y los acreedores.

3.3. Desafíos de las Empresas Familiares

Esta estructura económica familiar debido a su compleja estructura posee diferentes desafíos entorno a su relación social y económica, siendo estos los que se acarrean por el ámbito sucesorio, la incorporación de directivos que no sean parte de la relación familiar, profesionalización de la sociedad, el financiamiento externo, el incremento empresarial, el mantenimiento del control de la empresa por parte de los miembros de la familia.

A su vez, estas cuentan con un compendio de factores beneficiosos que hacen que mejoren su desarrollo, lo cuales son basados en tres aspectos compromiso, la continuidad del conocimiento y experiencia y la confiabilidad entorno a sus socios.

Es por eso por lo que la implementación de un modelo estructurado de un buen gobierno corporativo ayuda a que los desafíos sean solucionados y emerjan beneficios empresariales en los cuales se de una correcta transición generacional, expansión del negocio y necesidad de nuevos mecanismos de apalancamiento financiero, solución a los Conflictos Familiares y procesos de apertura de capital.

3.4. Beneficios de un Buen Gobierno Corporativo

Sin lugar a duda, tan sólo con repasar las diversas definiciones que se han esbozado alrededor de la figura de Buen Gobierno Corporativo, podemos avizorar la amplia gama de beneficios y ventajas que esta institución es capaz de proporcionar a aquellas estructuras societarias forjadas dentro de sus lineamientos prácticos.

Por lo tanto, identificaremos dichos beneficios en diversas áreas y segmentos:

- Fuentes de financiamiento:

Frente a una economía globalizada, generadora de una mayor competencia dentro de los mercados en distintos niveles, resulta necesario para la compañía, poder contar con nuevas formas de financiamiento, en aras de concretar un mejor desarrollo de sus actividades mercantiles.

Al respecto, un posicionamiento sólido de la figura de Buen Gobierno Corporativo será capaz de proporcionar nuevos recursos económicos a la compañía, ya que esta logrará transmitir confianza y seguridad en el manejo y administración de dichas inversiones.

- Implementación de políticas de gestión de recursos y de gestión de riesgos:

Tanto la gestión de recursos, como la gestión de riesgos, constituyen pilares fundamentales a tomar en responsable consideración, ya que, de ellos, va a depender en gran medida, la permanencia exitosa del ente societario en el tiempo. Indudablemente, la estructura que ofrece la figura de Buen Gobierno Corporativo será de gran valor para poder comprender de mejor manera, la realidad societaria en la que se desenvuelve la compañía y, en consideración a aquello, poder formular una serie de políticas viables y efectivas para facilitar la administración y ahorro de los recursos sociales, así como la prevención y manejo de las diversas situaciones de riesgo en las que puede verse inmiscuida la compañía.

- De índole tributario:

La consolidación dentro de las diversas estructuras societarias de un marco de Buen Gobierno Corporativo de excelencia permitirá el desarrollo progresivo de una cultura tributaria a nivel empresarial, conservando los principios y valores que ella demanda.

Aparte, dentro de este punto de análisis podemos destacar, entre los beneficios reportados a partir de la implementación de la figura de Buen Gobierno Corporativo, el aumento sostenible de los negocios mercantiles y de los ingresos percibidos por el ente societario, lo cual, lógicamente, supondrá el pago de mayores valores a razón de tributos adeudados tanto a la administración estatal central, como a las administraciones seccionales correspondientes.

- Aspecto laboral:

Los lineamientos integradores del Buen Gobierno Corporativo, implementados en todas las esferas que componen el ente empresarial, logrará transmitir en los diversos ambientes laborales, valores de confianza y seguridad, los cuales, evidentemente, se traducirán en un desarrollo óptimo de las actividades y cumplimiento responsable de los deberes de los múltiples sujetos que conforman el “capital humano” de la compañía, en beneficio de sus intereses sociales.

Así mismo, este aspecto contemplado dentro de una óptima política de gestión de riesgos evitará que dentro de la compañía se produzca, en tiempos de crisis, despidos de carácter masivo; en este punto, logramos visualizar de manera clara y contundente, uno de los principales intereses que el Estado tiene respecto a la vigencia en el tiempo de la compañía, como entes generadores de trabajo y de riqueza. Es por ello por lo que, a más del emprendimiento privado por consolidar una estructura sólida de Buen Gobierno Corporativo, es necesario que dicha tarea cuente con el interés y respaldo estatal, en una gestión conjunta entre la esfera pública y el ámbito privado.

4. Entorno Jurídico Societario en Ecuador

4.1 Marco jurídico y teórico

Para poder definir el entorno jurídico – societario en el Ecuador, resulta necesario establecer la distinción sustancial entre las sociedades civiles y las propiamente comerciales.

En efecto, atendiendo a lo dispuesto en el artículo 1,963 del Código Civil, las sociedades pueden ser civiles o, en su defecto, comerciales; en este sentido de descripción, nuestra legislación considera como sociedades comerciales a aquellas que se encuentran destinadas a integrar negocios, calificados por la ley como actos de comercio. Estos actos se encuentran detallados en el artículo 3 de nuestro Código de Comercio. Las demás, obviamente, no tendrán dicha calidad y, por lo tanto, son sociedades civiles.

Consecuentemente, enfocándonos en las especies de compañías establecidas en el segundo artículo de la Ley de Compañías, nos podemos dar cuenta a partir del estudio global del tema, que las empresas familiares se constituyen más como en Compañías Anónimas o de Responsabilidad limitada, debido a la delimitación legal de la responsabilidad de los accionistas o socios hasta el monto de sus aportaciones.

Aun estando regulada este tipo de sociedades, una vez constituida, afrontará riesgos durante toda su vida corporativa y conflictos generados en la misma por sus diferentes criterios, opiniones y muchas veces el manejo de la empresa como tal. Es por eso por lo que nuestra legislación contempla una variedad de instituciones jurídicas dirigidas a la conservación de aquella armonía en la relación entre socios o accionistas que sería en su caso la familia, determinando el marco legal de derechos y deberes que debe de prevalecer en la conducción y desenvolvimiento natural de la compañía.

Basándonos en que la figura del Buen Gobierno Corporativo parte de una ayuda muy grande para las empresas familiares, ya que aporta al mantenimiento de aquel equilibrio y bienestar que toda empresa debe tener en la relación con sus equipos de trabajo y en las esferas globales como tal.

El buen gobierno corporativo, en base a las empresas familiares, posiciona sus fines y objetivos dentro de las figuras societarias de carácter administrativo y en su parte resolutive que buscan aquella armonía en el equipo de trabajo y funcionamiento de cada una de las potestades que ejerzan como por ejemplo, en primer lugar los socios y accionistas hasta la de fiscalizar y controlar, como los comisarios , auditores externos , incluso la Superintendencia de Compañías , Valores y Seguros y entre muchas más establecidas en la Ley de Compañías; esto ayudara a sobrellevar los diferentes conflictos que ocurran en la empresa durante toda su vida económica.

Lógicamente, la intención fundamental del Buen Gobierno Corporativo, es la de articular, en base a lineamientos de transparencia, equidad y confianza, todo el andamiaje corporativo de una compañía, entendida como una unidad compleja que integra diversos sectores (administración, fiscalización, etc.), los cuales, deben de situarse dentro de una perspectiva de generación máxima de lucro, sin que ello suponga una vulneración a los disposiciones legalmente consagradas o, un perjuicio en contra de aquellos que no ostentan una notoria participación en la sociedad.

En definitiva, como quedó apuntado en líneas anteriores, se busca concretar un equilibrio real entre los diversos actores sociales, en respaldo de sus derechos e intereses.

Es así como, con el ánimo de destacar el desenvolvimiento que debe de tener cada institución societaria alineada con los parámetros demarcatorios del buen gobierno corporativo, podemos considerar conveniente, realizar un análisis de cómo se deben de desarrollar las relaciones dentro de las respectivas instituciones, enmarcándolas en principios de gobierno corporativo aceptados a nivel internacional, con el fin de entender la incidencia y relevancia de las prácticas societarias que lo integran.

Por lo tanto, desarrollaremos analíticamente los contenidos esbozados por la Corporación Andina de Fomento (CAF) en lo que a la figura de Buen Gobierno Corporativo se refiere.

4.2 DISPOSICIONES NORMATIVAS SOBRE LA ADMINISTRACION Y CONTROL DE LAS SOCIEDADES

Control de las sociedades mercantiles

Parte Administrativa

Para que se pueda tener una administración de calidad dentro de una empresa familiar se requiere un buen manejo de Gobierno Corporativo y el establecimiento de órganos administrativos con responsabilidades establecidas en la ley y así mismo en el Estatuto Social.

Uno de los fines primordiales de la administración corporativa es el desarrollo empresarial y en este caso el de las empresas empresariales a fin de que se encuentre bien articulada dentro de las diversas relaciones a entablarse, así que todos los órganos que compongan la empresa obtengan criterios de buena práctica dentro del esquema de Gobierno Corporativo. Lo cual esto permitirá que exista una participación activa de los miembros de la empresa familiar, los organismos propios de la administración y como tal también los miembros de control y fiscalización permitiendo eso un colectivo debidamente equilibrado entre sus miembros.

Para que exista buena administración se debe de realizar un manejo de información transparente con operaciones administrativas y mercantiles ya establecidas con claridad y comunicadas a los miembros de la empresa o en su caso socios de la compañía, puesto que la no información puede provocar situaciones que pongan en peligro los derechos, incluso intereses legítimos. Cabe tener en cuenta también el tema de carácter confidencial que existe en cada empresa y mucho más cuando se trata sobre empresas familiares ya que se considera muchas veces la información como privilegiada y se necesita un manejo más cuidadoso con aquella información. Es muy importante poder tener en claro las figuras societarias que ejercen funciones administrativas, las cuales están establecidas en nuestra legislación que son la Junta General de Socios o Accionistas, los administradores propiamente dichos y el Directorio.

- Junta General de Socios o Accionistas

La Junta General de Socios o Accionistas se puede determinar que es el máximo órgano dentro de la administración de una compañía, ya que esta se encuentra integrada por los socios o accionistas previas a una convocatoria realizada de conformidad a la ley y del reglamento de Juntas Generales de Socios y Accionistas de Compañía. Podríamos determinar que sus atribuciones van dirigidas hacia las actividades y operaciones realizadas por la compañía, en este caso de la empresa familiar, basados en su objeto social, así como hacia todo lo referente con la protección de sus derechos e intereses legítimos².

Cabe resaltar dentro de este parámetro el Derecho de los Accionistas y su poder decisorio en las juntas, ya que si bien es cierto la Ley de Compañías especifica de manera clara los derechos participativos de los accionistas en junta, esta no determina cuando estamos frente a un caso de participaciones significativas. Sin embargo, la disposición reformativa décima séptima, número 3 del Código Orgánico Monetario y Financiero; publicada en el Registro Oficial 332-2S, 12-IX-2014, al momento de explicar el mecanismo de Ofertas Públicas de Adquisición, dentro de su articulado expresan que las participaciones significativas son aquellas que por sí sola tienen o ejercen un poder decisorio sobre la toma de decisiones administrativas de la sociedad o empresa. Es decir, acoplado a los lineamientos de este trabajo, la toma de decisiones se refleja en que cada socio o accionista posee bajo estos preceptos del Código Orgánico Monetario y financiero participaciones significativas que poseen poder para decidir en junta sobre la toma de decisiones de las compañías.

- Administradores

El administrador tiene un rol muy importante dentro de la empresa, ya que se encuentra dotado de funciones, habilidades referentes al liderazgo, manejo, organización de la empresa. Por esta razón del rol que desempeña es que los administradores deben de direccionar, realizar planes y coordinar los proyectos que se emprenderán dentro de la empresa, así poder obtener mayores beneficios y evitar riesgos en la compañía.

² Ley de Compañías, arts. 116 y 230.

La regulación de sus deberes se encuentra establecida en la Ley de Compañía y de la misma manera las disposiciones se encuentran en el Estatuto Social de la empresa y las resoluciones adquiridas en junta general³

- Directorio

La figura del directorio se encuentra establecida en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero⁴ y en el Código Orgánico Monetario. En la cual dentro de estas normativas se establece como es el manejo de la administración perteneciente al sistema financiero que está a cargo del Directorio de la entidad privada. Desde el punto de vista del buen Gobierno Corporativo se visualiza al directorio como un ente encargado de cuidar los bienes de dominio de la compañía y poder administrar de manera responsable los recursos

Control y fiscalización

Toda actividad económica que se realice dentro de una sociedad deberá ser evaluada de manera consecutiva, ya que así tendrá un control referente a la economía y por ende establecerse sus objetivos establecidos tanto a corto como a largo plazo.

Partiendo desde el punto del Buen Gobierno Corporativo en las empresas familiares se determina que es muy importante que las sociedades cuenten con organismos de control y vigilancia que puedan tener un control como tal, ya que así se podría tener una adecuada examinación de control externo por medio de los entes competentes para estas funciones, de la misma manera poder tener una determinación de cuál es la situación económica en la empresa familiar. Por esta manera para poder establecerse de manera adecuada cada una de las tareas de control y fiscalización se necesita de una participación de cada uno de los órganos correspondientes de acuerdo con lo establecido en la ley y en el Estatuto Social de la compañía. Para que exista el buen funcionamiento de los entes encargados de la vigilancia como tal deben estos tener una interrelación, pero no olvidando que cada uno es independiente y con autonomía, ya que así podrá garantizar la transparencia

³ Ley de Compañías, art 92 y143

⁴ Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, art 30.

y mostrar que trabajan con veracidad sobre la información obtenida en los respectivos informes que realizan dependiendo de la situación. Podríamos llegar a la conclusión que los deberes de control van dirigidos de manera concreta a las actividades organizacionales societaria, con varias competencias y responsabilidades establecidas en la ley como en los estatutos.

5. Lineamientos de la CAF

5.1. Importancia y recomendaciones

Dentro del desarrollo teórico y práctico relacionado con el Buen Gobierno Corporativo, la Corporación Andina de Fomento (CAF) ha logrado esbozar un cuerpo de valores y prácticas integradoras de esta figura, pero dirigidas y amoldadas a la situación propia de las empresas familiares.

Al respecto, es conveniente indicar los preceptos básicos que nos trae el documento elaborado por la CAF: *“Lineamientos para un Código de Gobierno Corporativo para las PyME y empresas familiares”*, analizándolos en sus diversos aspectos:

Derechos de los Accionistas:

- Sobre ellos recae la potestad de poder elegir a los miembros que integrarán los diversos organismos tanto administrativos, como de control y fiscalización.
- Por tener esta calidad, corresponde a ellos el velar por la seguridad y buen manejo de sus capitales, por lo tanto, dentro de la estructura propuesta de Buen Gobierno Corporativo, podrán realizar la correspondiente revisión de los estados financieros, así como el debido control y solicitud de rendición de cuentas a los administrados de la sociedad mercantil.

Asamblea:

- El deber fundamental que se traduce en la razón de ser de la Asamblea de Socios o Accionistas, en sus distintas modalidades, es

el de precautelar los derechos e intereses legítimos, tanto de los socios como de la compañía.

- Para ello, todo lo relacionado con las convocatorias, el quórum de instalación y el de decisión, los canales que sirvan como medios de transferencia de la información necesaria para que los socios conozcan lo que se va a tratar, entre otras consideraciones, deben de encontrarse expresamente establecidas, a más de en la ley que regula la materia, en los estatutos de cada ente corporativo.

Directorio:

- Las estipulaciones contempladas por el modelo de Buen Gobierno Corporativo de la CAF, indican que aquellas personas destinadas a formar parte del Directorio de la compañía, deben de mantener cierto grado de experiencia relacionada con el manejo de los negocios mercantiles a los que la empresa se dedica; es decir, parte de un análisis alejado del elemento afectivo que caracteriza a las empresas familiares, con el ánimo de seleccionar al personal idóneo para el correspondiente desempeño de las funciones determinadas para este órgano.

Responsabilidad Social:

- Dentro de este aspecto, resulta fundamental señalar la interacción armónica que debe de existir entre las diversas esferas que integran el aparato corporativo, así como la dinámica que se presenta en las relaciones externas que la compañía mantiene (con sus proveedores, con el Estado, entre otros).
- Al respecto, el modelo de Buen Gobierno Corporativo que analizamos sugiere el establecimiento de políticas de excelencia, destinadas a consolidar un ambiente sano y pacífico que permita un mejor desempeño de las tareas y responsabilidades de los sujetos que intervienen en la compañía.

- En igual sentido, se busca articular de manera coherente, los objetivos que perciben todos los miembros del aparato corporativo, con el ánimo de evitar la configuración de situaciones traducidas en conflictos de intereses, que puedan atentar en contra de la estabilidad de la empresa y, en caso de perpetrarse una situación de estas, poder brindar soluciones reales y viables, que no menoscaben derechos ni se encuentren en contraposición de los intereses generales perseguidos.

6. Conclusiones

- Resulta innegable la necesidad de implementar un modelo óptimo de Buen Gobierno Corporativo en las empresas, sobre todo en aquellas que ostentan la calidad de “familiares”, puesto que, en efecto, el elemento afectivo es capaz de generar una mayor cantidad de controversias o agudizar las que previamente se han formado; se crearían patrones debidamente definidos, capaces de preservar la integridad de la empresa, el nivel de competencia en el mercado y su respectiva vigencia en el tiempo.
- El catálogo de beneficios y ventajas que un modelo de excelencia de Buen Gobierno Corporativo ofrece, es verdaderamente extenso; todas las obligaciones y responsabilidades que la compañía debe de asumir podrán ser cumplidas en el tiempo que se las demandan, protegiendo el enfoque principal que debe de mantener el ente empresarial, el cual, obviamente, se ve representado en la generación de lucro.
- La Corporación Andina de Fomento (CAF) ha logrado posicionarse, dentro de la esfera regional, como un organismo reconocido por brindar aportes trascendentales en beneficio del desarrollo empresarial latinoamericano; los lineamientos de Buen Gobierno Corporativo esbozados por la CAF constituyen una guía de análisis y consulta ineludible en la iniciativa pública y privada destinada a construir una normativa propia, en atención a las realidades y necesidades propias.

- En definitiva, resulta necesario edificar una cultura empresarial sólida a nivel latinoamericano, destinada a aumentar los índices de seguridad y conservación en los negocios mercantiles desarrollados por los diversos entes corporativos en el tiempo. Todo ello, en efecto, debe de ser promovido e incentivado desde la esfera no sólo de lo privado, sino también de lo público, por el interés supremo que el Estado mantiene respecto a la conservación de las compañías, como entes generadores de diversas fuentes de riqueza para la sociedad.

7. Bibliografía

Díaz, E. (2005). Gobierno Corporativo: lo que todo empresario debe saber. CAF, p. 5. Recuperado de https://www.caf.com/media/3270/Mfolleto_solo_caf.pdf

Ley de Compañías. (28 de julio de 1977). *Registro Oficial No. 389.*

Ley de Compañías. (5 de noviembre de 1999). *Registro Oficial No. 312.*

Ley General de Instituciones del Sistema Financiero. (23 de enero de 2001). *Registro Oficial No. 250.*

Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo para las PyME y Empresas Familiares. (2011). CAF

Código Orgánico Monetario y Financiero. (12 de septiembre de 2014). *Registro Oficial Segundo Suplemento No. 332.*



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotras, **Cazar Bohórquez, Belén Tatiana; Fernández Mendieta, Doménica Alejandra**, con números de cédulas 093109752-1 y 092921171-2 respectivamente, autores del trabajo de titulación: **El Buen Gobierno Corporativo en las Empresas Familiares** previo a la obtención del título de **Abogado de los Tribunales y Juzgados de la República del Ecuador** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizamos a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **08 de septiembre de 2017**

f. _____

Nombre: **Cazar Bohórquez, Belén Tatiana**

C.C: **093109752-1**

f. _____

Nombre: **Fernández Mendieta, Doménica Alejandra**

C.C: **092921171-2**

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	El Buen Gobierno Corporativo en las Empresas Familiares		
AUTOR(ES)	Belén Tatiana Cazar Bohórquez Doméncia Alejandra Fernández Mendieta		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Dr. Marcelo Emilio Andrade Cordero		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales y Políticas		
CARRERA:	Derecho		
TITULO OBTENIDO:	Abogado de los Tribunales y Juzgados de la República del Ecuador		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	08 de Septiembre de 2017	No. DE PÁGINAS:	31
ÁREAS TEMÁTICAS:	Derecho Societario, Derecho Civil, Derecho Internacional.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Gobierno Corporativo, Empresa Familiar, estructura empresarial, OCDE, CAF y Estatutos.		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>En el presente trabajo de investigación se expondrá el desarrollo de la importancia en torno a la administración de las Empresas Familiares, dentro del cual se planteará la necesidad de implementar las prácticas del Buen Gobierno Corporativo como modelo esencial para precautelar los intereses sociales como son el fin de preservar el patrimonio familiar y los afectivos el cual podría determinarse como la preservación de las uniones familiares. Para resolver estos lineamientos es necesario en primer lugar, recapitular los conceptos de Buen Gobierno Corporativo, Empresa familiar y secuencialmente revisar la normativa jurídica indicada en diversos Códigos, siendo uno de los más importantes la Ley de Compañías, ya que dentro de esta se encuentra la imposición normativa de tener determinados órganos de gobierno y control que precautelarán el manejo estable de las compañías para así poder ejercer un correcto control de las mismas. Además de la revisión legal se analizarán las recomendaciones impartidas por diversas organizaciones mundiales, que nos establecen lineamientos generales entorno a los órganos de control y administración que debe de poseer toda compañía. A su vez, se esbozarán criterios o preceptos de Gobierno Corporativo dentro del ámbito exclusivo de las Empresas Familiares, los cuales nos llevaran al planteamiento donde es vital necesidad que estas sociedades elaboren una estructura consolidada dentro de los estatutos de la misma, donde no solamente cumplan con los parámetros legales indicados en las Normativa, sino que se acoplen protocolos familiares que buscarán gestionar las organizaciones a mediano y en especial atención a largo plazo.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593981078103 +593997511941	E-mail: belencazar@hotmail.com dome_2_6@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Maritza Reynoso de Wright Teléfono: +593-99 460 2774 E-mail: maritzareynosodewright@gmail.com		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			