

REVISTA CAP JURÍDICA CENTRAL



La empresa familiar y su importancia en Ecuador

Joaquím Gonçalves do Espírito Santo | [iD](#) Universidad Autónoma de Madrid (España)

Dr. Joaquím Gonçalves do Espírito Santo¹

Es necesario fortalecer y proteger al corazón de la economía, el cual está constituido por la empresa familiar. Se ha determinado que una de cada diez (10) familias posee una empresa familiar².

RESUMEN La empresa familiar constituye una institución central de la economía ecuatoriana. En Ecuador, como en el resto del mundo, las empresas familiares son generadoras de riqueza, empleo e innovación. Las empresas familiares en el mundo son el principal motor de la economía y nacen con el propósito de crear nuevos puestos de trabajo y generar patrimonio, pero necesitan fortalecerse y establecer estrategias para sobrevivir y permanecer. El propósito de este trabajo es demostrar la importancia y los beneficios que genera la empresa familiar como motor impulsor de la economía nacional y la necesidad del Estado de fomentar su continuidad y permanencia en el tiempo.

PALABRAS CLAVE: empresa familiar; continuidad, derecho societario, institucionalismo, costes de agencia, costes de transacción.

FECHA DE RECEPCIÓN 01/01/2024 FECHA DE APROBACIÓN 03/03/2024

The family business and its importance in Ecuador

ABSTRACT The family business is a central institution in the Ecuadorian economy. In Ecuador, as in the rest of the world, family businesses are generators of wealth, employment, and innovation. Family businesses worldwide are the main driving force of the economy, created with the purpose of generating new jobs and wealth. However, they need to strengthen and establish strategies to survive and endure. The purpose of this paper is to demonstrate the importance and benefits that the family business generates as a driving force for the national economy and the need for the State to promote its continuity and permanence over time.

KEYWORDS: family business, continuity, corporate law, institutionalism, agency costs, transaction costs.

- 1 Abogado (UCAB, 1993) Summa Cum Laude; Doctor en Derecho, Gobierno y Gerencias Públicas (Universidad Autónoma de Madrid, 2022); Doctor en Derecho Privado (Universidad Carlos III de Madrid, 2020); Maestría en Derecho Privado (Universidad Carlos III de Madrid, 2013); título de Estudios Avanzados en Derecho Mercantil (Universidad Autónoma de Madrid, 2010); MBA (Universidad Carlos III de Madrid, 2006); Maestría en Propiedad Intelectual (Universidad Carlos III de Madrid, 2005); LLM (Tulane University, 1996); LLM (University of Illinois, 1995).
- 2 Conclusión derivada del 2021 National Family Business Survey, llevado a cabo en los Estados Unidos de América. (No obstante, es importante destacar que este resultado tuvo como base el concepto más amplio de empresa familiar, (en el cual basta la presencia ya sea del control de la propiedad o de la administración por parte de la familia).

INTRODUCCIÓN

Cuando se habla de “empresa familiar” siempre surge la idea de que se está haciendo referencia a un pequeño establecimiento en donde el padre y la madre junto a sus hijos trabajan para obtener los ingresos necesarios para la supervivencia del grupo familiar. Pero esto es un estereotipo equivocado de la empresa familiar³. Tal como expondremos en este trabajo, la empresa familiar es una fuente vital de la economía de cualquier país, por lo tanto, dicho estereotipo está muy lejos de la realidad. La empresa familiar es el instrumento empresarial dominante en la organización económica de la mayoría de los países en donde existe una economía de mercado⁴. Los resultados de ciertas estadísticas y estudios empíricos, los cuales expondremos en este trabajo, demuestran la importancia económica de la empresa familiar en este sentido⁵.

El resultado de la actividad que desarrolla la empresa familiar viene generando en la sociedad un considerable impacto económico y contribuyendo a la creación de fuentes de “valor” (trabajo para empleados y riqueza para sus propietarios)⁶. En la mayoría de los sistemas económicos de libre mercado la empresa familiar representa un porcentaje muy alto del total de las empresas, siendo un importante instrumento generador de riqueza. Se estima que “las empresas familiares crean empleo para cien (100) millones de personas a nivel mundial⁷”. El veinticinco por ciento (25%) de las cien (100) primeras empresas del planeta son familiares⁸. La empresa familiar constituye el sesenta por ciento (60%) del total de las empresas del mundo. Por su parte, en Ecuador, representan el 91% del total de empresas privadas formales de la economía ecuatoriana, genera un ochenta por ciento (80%) del empleo privado y un sesenta y cinco por ciento (65%) del PIB⁹. Un setenta por ciento (70%) de las mil (1.000) mayores empresas de Ecuador son de carácter familiar¹⁰. En Latinoamérica, la empresa familiar constituye el ochenta por ciento (80%) de todas las empresas¹¹. Las compañías más importantes del mundo son o tuvieron su origen en una empresa familiar¹².

La empresa familiar también se caracteriza por ser una organización empresarial eficiente, pues los costes de transacción y de agencia que genera son muy reducidos, casi nulos. Por ello, es necesario proteger y mantener esta estructura jurídica en el mercado. A los fines de lograr ese objetivo, es por lo cual promovemos la emisión de una ley que regule y proteja la empresa familiar. En el presente trabajo damos a conocer nuestras recomendaciones sobre el contenido que debería tener dicho instrumento legislativo.

A pesar de su importancia, la empresa familiar no ha adquirido fortaleza, por el contrario, las estadísticas muestran la debilidad de la empresa familiar en cuanto a la *continuidad y permanencia* de este tipo de organizaciones en el mercado. Es así como

3 Según datos de la consultora “Family Business Consulting”, en Ecuador la empresa familiar supone el 70% sobre el total de las empresas y dan trabajo en conjunto a 9,6 millones de personas. En Ecuador se estima que existen 2,5 millones de empresas familiares. “Es necesario cambiar la percepción de que familiar es sinónimo de empresa pequeña. Entre las empresas de carácter familiar que hay en Ecuador, muchas de ellas son medianas y grandes”. V. artículo del Diario *Expansión* denominado “La empresa familiar condenada a desaparecer”, de fecha 25 de marzo de 2019, Madrid.

4 Galve Gorriç, Carmen y Salas Fumas, Vicente. *La empresa familiar en España. Fundamentos económicos y resultados*. Ediciones Fundación BBVA, Madrid, 2003, p. 24.

5 Joan M. Amat. *“La continuidad de la empresa familiar”*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1998, p. 13.

6 Ministerio de Economía. *Guía de la pequeña y mediana empresa familiar*, Ministerio de Economía, Secretaría de Estado de Energía, Desarrollo Industrial y de la Pequeña y Mediana Empresa. Dirección General de Política de la PYME. Madrid, septiembre, 2022.

7 <http://www.iefamiliar.com/organizacion/datos.asp>. (Revisado en marzo de 2023).

8 Mike Cohn. *Passing the torch. Succession, retirement and estate planning family-owned business*. McGraw-Hill. USA, 2021.

9 Espinoza, C., Salinas, A., Camino-Mogro, S. & Portalanza, A. *Policy Report. Empresas familiares en Ecuador*. Universidad Espíritu Santo, Ecuador, 2021.

10 Tamayo Salazar, A. K. *Análisis del emprendimiento exportador ecuatoriano con enfoque de género en el año 2019* (tesis de pregrado, Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE). Quito, 2022. <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/29444>

11 Sánchez-Crespo Casanova. “La organización del grupo familiar de empresa”. *Boletín del Ilustre Colegio de Abogados de Madrid*, n.º 12, 1999, p. 109. V. Galve Gorriç, Carmen y Salas Fumas, Vicente. *La empresa familiar en España. Fundamentos económicos y resultados*. Ediciones Fundación BBVA, Madrid, 2020, pp. 71-90.

12 Tal es el caso de Ford, Walmart, Fiat, Benetton y Zegna, Peugeot, BMW y Thyssen.

varios estudios realizados sobre la empresa familiar coinciden en afirmar que: (a) la duración de la vida de las empresas familiares es menor al de las no familiares; (b) presentan inconvenientes relacionados con la continuidad y la sucesión¹³; (c) poseen problemas relacionados con la gestión (derivados de las disputas entre miembros familiares por una parte y entre miembros familiares y no familiares por otra); y (d) presentan problemas en el traspaso de la propiedad ya sea por herencia o por actos *inter vivos*¹⁴.

En este trabajo exploramos las características más importantes de la empresa familiar, las cuales hacen que estas se distingan de las empresas no familiares. Las características de la propiedad y gestión en la empresa familiar las diferencian en sus elementos constitutivos de las empresas no familiares. Asimismo, en este trabajo indagamos cuáles son las ventajas y desventajas de la empresa familiar.

Se debe tener en cuenta que en una empresa familiar existe una situación compleja debido a la presencia de tres (3) sistemas interrelacionados, que son: la propiedad, la empresa y la familia. Estos sistemas habitualmente coinciden en las mismas personas, es decir, que en la mayoría de los casos las mismas personas son miembros de un grupo familiar, propietarios y gestores de la empresa. Por ello, se requiere conciliar los intereses de los distintos sectores implicados. Esta interrelación de sectores provoca la existencia de tensiones en el seno de la empresa familiar. Estas resistencias generan ciertas desventajas, pero igualmente, estas interrelaciones de sectores es lo que hace que la empresa familiar llegue a ser, en la mayoría de los casos, más eficiente que la empresa no familiar, pues tal interrelación reduce los costes de transacción y de agencia.

I. TRASCENDENCIA ECONÓMICA DE LA EMPRESA FAMILIAR

La empresa familiar tradicionalmente ha sido entendida como una organización empresarial de poca importancia en la economía de un país y se ha creado la idea de que la empresa familiar no genera ingresos suficientes, que no emplea a mucha gente y que no es un mecanismo apropiado para enriquecerse. Sin embargo, la empresa familiar, muy por el contrario, produce una contribución substancial a la economía de tres (3) maneras significantes: 1) produciendo ingresos; 2) generando empleo; y 3) sustento y acumulación de riqueza para sus propietarios¹⁵. La red empresarial de las economías de mercado se nutre de los negocios familiares¹⁶. Si bien la sensación generalizada es que las empresas familiares presentan un tamaño reducido, la realidad demuestra que de las cien (100) primeras empresas ecuatorianas por volumen de facturación, veinticinco (25) son familiares y a nivel mundial constituye el veinticinco por ciento (25%) de las primeras cien (100) empresas del mundo (p. ej. Ford, Walmart, Marriot, Hilton, Microsoft, etc.)¹⁷.

El pasado y el presente de la economía mundial no se puede entender si no se tiene en cuenta el importante papel jugado por la figura de la empresa familiar, ya sea, que esté estructurada como una entidad unipersonal o societaria. En este sentido, las empresas familiares han representado siempre, con independencia del ámbito geográfico en que nos ubiquemos, un porcentaje muy alto del total de empresas. Contribuyen de manera substancial al nivel de ocupación y creación de empleo y, por supuesto, a la creación de riqueza. La importancia creciente de estas empresas en el mundo, tanto

13 Trigo, Joaquín y Amat, Joan M. *Problemática de la empresa familiar y la globalización*. Fundación para el Análisis de los Estudios Sociales. Madrid, 2001, p. 124.

14 Biosca Doménech. *Empresa y familia. Problemas y soluciones*. Gestión 2000. com. Barcelona, 2003, pp. 38-58.

15 DeMoss Stetson, Michelle. *The holistic model: destroying myths and creating value in family business*. Stetson University, Edit. Grez McCann, The Family Business Center, Florida, USA, 2021, p. 91.

16 <http://www.indicesiete.com/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=6093>. (Revisada en marzo de 2022).

17 U.S. Bureau of Census. *Statistical Abstract of the United States: 2021* (119th edition), Washington, DC, U.S. Government Printing Office, 2021.

a nivel económico como social, hace que en muchos sectores se hayan convertido en motores del tejido empresarial.

1.1. DATOS ECONÓMICOS DE LA EMPRESA FAMILIAR

a. Datos a nivel mundial

El sesenta por ciento (60%) de las empresas del mundo son familiares. A nivel mundial, el treinta y cinco por ciento (35%) de las quinientas (500) empresas con mayor facturación (Fortune's 500) son familiares¹⁸. En la economía mundial, la empresa familiar genera empleo para cien (100) millones de personas y representa el veinticinco por ciento (25%) de las cien (100) primeras empresas del mundo (p. ej. Ford, Walmart, Microsoft, Marriott, Hilton, etc.)¹⁹.

b. Datos a nivel europeo

En Europa su peso en el PIB y en el índice de empleo gira en torno al sesenta y cinco por ciento (65%). En la Unión Europea hay unas diecisiete (17) millones de empresas familiares, lo que representa el sesenta por ciento (60%) del total. Emplean a cien (100) millones de personas. Por lo que se refiere al Reino Unido, de las ocho mil (8.000) compañías más grandes, el setenta y seis por ciento (76%) son familiares. En Alemania se ha estimado que entre el cincuenta por ciento (50%) y el sesenta por ciento (60%) de sus mil (1.000) mayores empresas son familiares. En Europa podemos encontrar ejemplos como Hennes and Mauritz, Fiat, Hermes, Heineken, Grupo Wallenberg, Ermenegildo Zegna, Salvatore Ferragamo, Benetton, Peugeot, BMW y Thyssen²⁰.

c. Datos en Estados Unidos de América

En Estados Unidos generan entre el cuarenta por ciento (40%) y el sesenta por ciento (60%) del PIB y el cincuenta por ciento (50%) del empleo. El setenta por ciento (70%) de los quince millones (15.000.000) de negocios en los Estados Unidos son familiares, cubren el cincuenta por ciento (50%) de todos los salarios pagados y representan el cuarenta por ciento (40%) del PNB. La tercera parte de las empresas que aparecen en la revista *Fortune* dentro de las quinientas (500) más grandes, son propiedad familiar o están controladas familiarmente²¹. Así, dentro de las compañías norteamericanas hay casos como Bechtel, Levi Strauss, Marriott, S.C., Johnson, New York Times, Washington Post y otros.

18 <http://indicesiete.com/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=6093> (Revisado en marzo de 2021)

19 Trigo, Joaquín y Amat, Joan M. *Problemática de la empresa familiar y la globalización*. Fundación para el Análisis de los Estudios Sociales, Madrid, 2021, pp. 100-101.

20 *Id.*

21 Datos del libro de Mike Cohn. *Passing the torch, Succession, retirement and estate planning family-owned business*. McGraw-Hill, USA, 1992.

d. Datos en Latinoamérica y en el Ecuador

El ochenta por ciento (80%) de las empresas latinoamericanas son familiares. En Latinoamérica podemos encontrar ejemplos como el Grupo Macri, el Grupo Carvajal, el Grupo Luksik, el grupo Pérez Companc o Televisa²².

En Ecuador las empresas familiares representan el 91% del total de empresas privadas formales de la economía ecuatoriana, las cuales generan el sesenta y cinco por ciento (65%) del Producto Interno Bruto (PIB) y el sesenta por ciento (60%) del empleo. En Ecuador las empresas familiares realizan el sesenta por ciento (60%) del total de las exportaciones. El veinte por ciento (20%) de las mil (1.000) empresas más grandes son familiares, constituyendo la columna vertebral de la economía ecuatoriana. Emplean a más de ocho millones (8.000.000) de personas y aportan dos tercios del PIB²³.

1.2. MANTIENE A LAS FAMILIAS ALEJADA DE LA POBREZA

En lo referente a la distribución de ingresos, se ha determinado que la empresa familiar mantiene a las familias fuera de la pobreza, aun a pesar de todo el riesgo patrimonial que asumen los propietarios de las empresas familiares. Los propietarios de las empresas familiares tienen menos posibilidad de ser pobres. En los Estados Unidos menos del uno por ciento (1%) de las familias que poseen una empresa familiar son pobres (siendo el nivel de pobreza general el de un once por ciento (11%))²⁴.

Generalmente, el procedimiento es que el padre de familia da entrada a su cónyuge y a sus hijos en la actividad comercial, haciendo que estos formen parte de la actividad empresarial, la cual antes era desarrollaba por él como comerciante o empresario individual. Los miembros de la familia entran a formar parte de la explotación del negocio, lográndose así una garantía de subsistencia y de seguridad económica en la familia.

1.3. Controlan la riqueza mundial y genera rendimientos

La empresa familiar es la base de la economía mundial. Como vimos, la mayor parte del tejido empresarial en el Ecuador está formado por empresas cuya propiedad pertenece a una o varias familias vinculadas. Las familias que son propietarias de una empresa familiar controlan una porción sustancial de la riqueza de una nación. Los propietarios de empresas familiares poseen mucho más ingresos y activos que los que posee el promedio de la población, llegando a determinarse que en media poseen el doble de ingresos y activos que los otros miembros de la población. Claramente, la empresa familiar es una parte importante de cualquier economía nacional. Las empresas familiares tienen un enorme impacto en la economía, incluso mucho más que la propia agricultura (pero de manera contradictoria, en la mayoría de los gobiernos de los países no hay un departamento público que se dedique a la empresa familiar, pero sí hay un Ministerio de Agricultura). Es que, incluso, en la economía rural la empresa familiar tiene un impacto mayor que la propia actividad agrícola. El sector agrícola está dominado por la

22 Trigo, Joaquín y Amat, Joan M. *Problemática de la empresa familiar y la globalización*. Fundación para el Análisis de los Estudios Sociales. Madrid, 2001, pp. 100-101.

23 Espinoza, C., Salinas, A., Camino-Mogro, S. & Portalanza, A., *Policy report. Empresas familiares en Ecuador*. Universidad Espíritu Santo, Ecuador, 2021.

24 U.S. Bureau of Census. *Statistical abstract of the United States: 2021* (119th edition), Washington, DC, U.S. Government Printing Office, 2021.

empresa familiar, la mayoría de las haciendas son empresas de tipo familiar²⁵. Las empresas familiares tienen un gran impacto en las economías rurales²⁶.

Si las empresas familiares se unieran y llegasen a formar federaciones o sindicatos para salvaguardar sus derechos, sin duda alguna, tendrían el poder suficiente para fijar las formulas de cómo se debería sufragar el gasto público. Tendrían el poder suficiente para modificar las políticas tributarias e incluso el fijar las prioridades económicas de una nación.

Las organizaciones empresariales familiares presentan mejores índices de rendimiento por el hecho de que no buscan únicamente maximizar su propio beneficio. Estos profesionales (los directivos no familiares) suelen dirigir sus actuaciones para conseguir su propio beneficio, por ejemplo, incrementar su salario o promocionar a puestos superiores, esperando recompensas monetarias y beneficios tangibles por sus esfuerzos²⁷, mientras que los propietarios intentan, en mayor medida, maximizar los valores de la organización o su utilidad, y no tanto los beneficios de la firma²⁸. Los directivos profesionales persiguen estrategias de crecimiento más por motivos de seguridad y ventajas personales que por aumentar el rendimiento empresarial. Por lo tanto, en las empresas no familiares habrá una serie de costes derivados de la supervisión que deben ejercer los propietarios sobre los directivos para que cumplan el objetivo de generar rendimiento. Esta situación no ocurre en el caso de aquellas empresas en donde la propiedad y la gestión recaen en la misma persona, tal como ocurre en las empresas familiares.

El argumento según el cual la empresa familiar resulta más eficiente que la no familiar, se basa en tres (3) ejes:

- a) La no separación de propiedad y control, consigue la desaparición de los costes de controlar a los directores (agentes).
- b) La existencia de una alineación de intereses, pues coinciden en la misma persona la propiedad de la empresa y la gerencia. En este caso, los costes de agencia se minimizan al no existir disparidad de intereses entre las partes, entre agente y principal.
- c) Las relaciones especiales que se dan en este tipo de empresas, conlleva que el gerente (miembro familiar) actúe no solo a su favor, sino también a favor de los propietarios (los cuales son miembros de su familia).

La empresa “familiar” es más eficiente que la “no familiar” ya que los costes de agencia son mínimos. Sin embargo, no todo es color de rosas, ya que el deseo de mantener el control por parte del grupo familiar *puede generar ciertas deficiencias económicas*. Un ejemplo de ello es que la empresa familiar suele operar en un tamaño deficiente en relación a la rentabilidad potencial, lo cual le hace frenar su crecimiento, y esto se debe al interés por mantener el control en un círculo de parentesco. El mantenimiento del control bajo el núcleo familiar supone renunciar a las ventajas que ofrece la sociedad cotizada de diversificar riesgos personales y acometer inversiones colectivas más arriesgadas o de mayor volumen, con un nivel de riesgo similar. En presencia de economías de escala, la negativa expansión supone renunciar a una ventaja competitiva.

25 *The National Family Business Survey of 2020*. Un ejemplo de la poca importancia que políticamente se le ha dado a la empresa familiar, es que a pesar de que la empresa familiar genera más ingresos, que la actividad agrícola, los gobiernos poseen ministros o departamentos que manejan la materia agrícola de manera exclusiva, pero ningún Estado ha constituido una agencia pública para el manejo y desarrollo de la empresa familiar. K.Z. Heck, Ramona (Cornell University) Stafford, Kathryn (Ohio State University). *The vital institution of family business: economic benefits hidden in plain sight*. Edit. Grez McCann, Florida, 2019, p. 86.

26 DeMoss Stetson, Michelle, *op. cit.*, p. 93.

27 Daily, E. M., Dollinger, M. J. “An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms”. *Family Business Review*, vol. v, n.º 2, summer (1992), pp. 117-136. y V. Daily, E. M., Dollinger, M. J. “Alternative methodologies for identifying family versus non-family-managed businesses”. *Journal of Small Business Management*, apr, vol. 31, ss. 2, 1993. p. 79-90.

28 Demsetz, H. “The structure of ownership and the theory of the firm”. *Journal of Law and Economics*, vol. 26, iss. 2, 1983, pp. 375-390.

1.4. PARTICIPACIÓN EN SECTORES PRODUCTIVOS CARACTERÍSTICOS

Otro aspecto interesante de la incidencia de la empresa familiar en la economía de un país es su nivel de participación en los distintos sectores productivos. Además de una presencia casi generalizada en las explotaciones de carácter agrícola, suelen estar muy implantadas en los sectores de *servicios*, especialmente en los de comercio de minoristas, restauración, hotelero, talleres de reparación y concesionarios de automóviles, transportes y distribución. En los sectores industriales se hallan implantadas en el sector de la alimentación, y en aquellos en que se depende de la fabricación de un producto con un mercado específico, fruto del ingenio del fundador de la empresa, como los de perfumería, farmacéutico, alimentario, vitivinícola, etc.²⁹ El impacto económico de la empresa familiar es muy importante. Tanto es así, que se ha determinado que la empresa familiar domina en ciertos sectores económicos, como son las ventas al mayor y al detal.

Algunos autores han clasificado a la empresa familiar por el área geográfica de ubicación y ciertas encuestas han descubierto datos de gran interés. Por ejemplo, se ha descubierto que las empresas familiares tienen un gran impacto en las economías de servicio y de venta al detal³⁰.

1.5. GENERAN EMPLEO

Cabe poner de relieve la importancia social de la empresa familiar por su aportación a la creación de empleo. No cabe duda sobre la enorme importancia de la empresa familiar en lo que se refiere al número de personas empleadas³¹. El hecho de que sean más estables que el resto de las empresas hace que estas puedan garantizar el empleo a sus trabajadores. La participación de los miembros de la familia en la administración ofrece una ventaja comparativa, en especial en los períodos de recesión, en el sentido de que pueden soportar mejor los ajustes de nómina³².

La empresa familiar supera en eficiencia, productividad, al resto de empresas, a pesar de que los niveles de rentabilidad son similares³³. Por otro lado, la empresa familiar en situaciones de turbulencia y crisis se ve más favorecida; es menos vulnerable a los ciclos y tiene más capacidad para encontrar nichos de mercado.

1.6. CONSTITUYEN EL GERMEN DE LA SOCIEDAD COTIZADA

La empresa familiar, en la mayoría de los casos, constituye el germen de las grandes empresas cotizadas. El crecimiento de la empresa familiar parece, a primera vista, ser una estrategia de gran riesgo. No obstante, algunas empresas familiares han tomado la decisión de crecer y las mismas han sido exitosas. Se puede crecer sin que se pierda el carácter familiar. Entonces parece válida esa frase que dice: *¡You have to be small before you are large!*³⁴

29 DeMoss Stetson, Michelle, *op. cit.*, p. 92.

30 *Ibid.*, *op. cit.*, p. 93.

31 Galve Gorriñ, Carmen y Salas Fumas, Vicente. *La empresa familiar en España. Fundamentos económicos y resultados*. Fundación BBVA, Madrid, 2003, p. 130.

32 Las empresas familiares contribuyen en Ecuador con cerca del 65% al PIB y con el 80% del empleo y en más del 60% en comercio Exterior. Justamente porque este tipo de empresa tiene un tejido muy extenso y fuerte. V. <http://www.camaraourense.com/familiar>. (Revisada en marzo de 2021).

33 Galve Gorriñ, Carmen y Salas Fumas, Vicente. "Propiedad y eficiencia de la empresa familiar. Teoría y evidencias empíricas". *Información Comercial Española, ICE, Revista de Economía*, sumario, n.o 740, abril, 1995, pp. 119-129.

34 "Para ser grande es necesario haber sido antes pequeño".

2. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

La empresa familiar posee características o rasgos propios que la distinguen de las otras empresas. En virtud de las características que veremos a continuación, se puede concluir que las empresas familiares son sociedades con una fuerte cohesión entre los socios, que tienen relaciones de parentesco en grados muy próximos, son generalmente sociedades cerradas porque contienen cláusulas estatutarias que limitan la libre transmisión de la participación en el capital social, tanto por actos *inter vivos* como *mortis causa*; son sociedades acogidas a los modelos sociales tipificados en la actualidad sin que exista una regulación particular³⁵. A continuación, señalamos cuales son las características más resaltantes de la empresa familiar según nuestra consideración.

2.1. CONCENTRACIÓN DE LA PROPIEDAD EN UN GRUPO FAMILIAR

La empresa familiar se caracteriza porque, generalmente, la propiedad de la empresa se encuentra concentrada en un grupo familiar. A medida que se produce el cambio generacional la propiedad se divide en más ramas o grupos de parentesco y puede conllevar la inclusión a la empresa de personas que no integren el grupo familiar. Pero para que se mantenga familiar la participación decisiva debe seguir siendo familiar.

La propiedad en la empresa familiar está habitualmente más concentrada que en las no familiares, constituye generalmente la mayor parte de su patrimonio personal, y, por razones tanto utilitaristas como afectivas, los propietarios suelen mantener dicha propiedad durante períodos relativamente prolongados de tiempo.

2.2. PARTICIPACIÓN DE LA FAMILIA EN EL GOBIERNO Y GESTIÓN DE LA EMPRESA

En la empresa familiar la familia participa en el gobierno y/o en la gestión de la empresa. La empresa familiar posee una forma particular de ejercicio del poder económico, en donde los principales propietarios son miembros de una misma familia; quien ejerce el poder es jefe de una familia, de modo que en sus decisiones empresariales se entrecruzan los intereses familiares³⁶. En la empresa familiar existe la presencia de un mayor sentido de integración y pertenencia a un grupo, con una cultura empresarial y motivación superiores al resto de empresas. Los socios no son meros inversores, sino auténticos partícipes interesados en la marcha del negocio³⁷. La empresa familiar se caracteriza generalmente por el trabajo de sus miembros, y por la iniciativa y sencillez de la vida privada de los integrantes de la familia³⁸. Los propietarios dedican parte importante de su tiempo a trabajar en la empresa, como directores o miembros del órgano de administración.

35 Lora-Tamayo Rodríguez, I. *La forma anónima y su adaptación a la pequeña y mediana empresa*. Edit. AAMN, Madrid, 1980, pp. 22-23.

36 DeMoss Stetson, Michelle, *op. cit.*, p. 51.

37 Otero Lastres, J.M. "La junta general de accionistas de la sociedad anónima familiar", en *La empresa familiar ante el Derecho. El empresario individual y la sociedad de carácter familiar*, dirigido por Víctor Manuel Garrido de Palma. Madrid, 1995, p. 258.

38 Mato Rodríguez, José Luis (presidente de la Cámara Oficial de Comercio de Industria de Madrid (8 de febrero de 2001). En *Informe de la Ponencia de estudio para la problemática de la empresa familiar*. Senado, 2002.

2.3. ORIENTACIÓN A LA CONTINUIDAD DE LA FAMILIA EN EL CONTROL DE LA EMPRESA

Existe una vocación de continuidad, esto es, existe el interés de que la actividad empresarial siga siendo ejercida por los sucesores, con la consecuente transmisión de los valores empresariales propios de la familia. La presencia e incorporación de la segunda generación de descendientes en la empresa constituye una manifestación clara de la intención de que la empresa continúe en manos de la familia. Lo que diferencia especialmente a la empresa familiar de las empresas no familiares es su vocación de continuidad como empresa familiar. Efectivamente, una de las principales características de la empresa familiar es el deseo de sus fundadores y sucesores de que la propiedad y la gestión de la empresa se mantenga en manos de la familia. Las empresas no familiares carecen de cultura y de continuidad. Podemos decir que son solo económicamente eficientes aquellas empresas familiares en donde esté presente el elemento de continuidad, pues en ellas se observará que los costes de agencia y de transacción son muy bajos, casi cero.

2.4. CONOCIMIENTO PROFUNDO DE TODOS LOS ASPECTOS DE LA EMPRESA

Existe una preocupación con respecto al buen conocimiento de la empresa y a la calidad de los productos o servicios que produce o presta la empresa al público en general. El conocimiento profundo de la empresa, de sus capacidades y medios de producción, unido a una estructura organizativa estable son característicos de la empresa familiar.

En las grandes empresas, sus integrantes suelen cambiar con cierta frecuencia, y las nuevas políticas que lleguen a establecer los nuevos integrantes toman un tiempo considerable. En una empresa familiar todos tienen perfectamente definidas sus labores y obligaciones con un alto grado de conocimiento de estas.

2.5. REDUCIDOS COSTES LABORALES

La empresa familiar se caracteriza por bajos costes laborales. El hecho de que varios miembros de la familia trabajen en la empresa le confieren al negocio familiar una cierta flexibilidad en el aspecto laboral. Igualmente, los empleados de una empresa familiar poseen principios y valores arraigados, por ello tiene mucho sentido esa frase que dice “*We build a team that think like a family*”³⁹.

Por otro lado, la legislación laboral ecuatoriana no considera trabajador a los miembros de la familia que trabajen en el negocio familiar, por carecer de los elementos de ajenidad, subordinación y de dependencia, propias de la relación de contrato individual de trabajo.

2.6. BAJOS COSTES DE AGENCIA Y DE TRANSACCIÓN

En vista de que la propiedad de la empresa familiar y su administración están bajo las mismas manos, esto es, bajo los miembros de grupo familiar, hace que no existan costos de agencia ni de transacción por concepto de control de las actividades de los administradores por parte de los propietarios de la empresa. Por tanto, otra nota característica

³⁹ DeMoss Stetson, Michelle, *op. cit.*, p. 49.

de la empresa familiar con respecto a las empresas no familiares está en el hecho de que en la empresa familiar las relaciones entre las personas más influyentes, es decir, los propietarios y los altos directivos, son muy diferentes a las que se dan en las empresas no familiares. Son unas relaciones que cubren más aspectos familiares que los puros aspectos contractuales del trabajo, pues son relaciones entre padres e hijos, entre hermanos, entre cónyuges, entre cuñados, entre tíos y sobrinos, y están marcadas por las relaciones de amor propias de la familia y por circunstancias, tanto pasadas como presentes, que han podido incrementar este amor, enfriarlo o incluso erosionarlo hasta transformarlo en odio.

Las relaciones de agencia están presentes en muchos aspectos de nuestra vida cotidiana. La relación de agencia es un contrato en donde un principal o mandante contrata a otra persona para que realice una gestión por su cuenta y representación. En otras palabras, comprende una delegación de potestades a favor del agente para que tome las decisiones y ejecute los actos en lugar del principal⁴⁰. En el ámbito de las sociedades mercantiles y de las empresas se pueden encontrar una variedad de relaciones de agencia, tales como, por ejemplo, las que existen entre accionistas y administradores⁴¹, entre patronos y empleados⁴², entre los accionistas dispersos y los accionistas con control, o entre clientes o proveedores y la empresa⁴³. Entonces, una de las posibles situaciones de relación de agencia en el contexto empresarial se establece entre propietarios y directivos, de manera que en cualquier organización van a existir una serie de costes por la existencia de un directivo (agente), el cual se compromete a llevar a cabo determinadas acciones en beneficio de otra parte —relación principal-agente—.

En los sistemas societarios se aprecia la existencia de conflicto de intereses entre los propietarios y los directivos. Y una cosa que puede afectar los costes está determinado por el hecho de que recursos productivos estén, ya sea bajo el control del administrador o de los propietarios. Ambos grupos de contratantes maximizan sus respectivas funciones de utilidad, existen buenas razones para pensar que el agente no actuará siempre en el sentido deseado por el principal⁴⁴, especialmente en la medida en que ello suponga un mayor esfuerzo por parte del agente, surgiendo así el denominado *problema de agencia*.

La aplicación de la teoría de agencia a la empresa, donde existen diferentes grupos con intereses distintos (tales como propietarios, accionistas inversores, o acreedores, por ejemplo, que se relacionan con un administrador no propietario) revela la presencia de conflictos de intereses que existen entre todos ellos. En tales casos, se recurre a la teoría de los contratos, para tratar de superar dicho conflicto. Según la teoría de la agencia, la corporación o empresa privada es simplemente una forma de ficción legal que sirve de marco para relaciones *contractuales* entre individuos⁴⁵. La estructura contractual influye directamente en el nivel de producción. Asimismo, la estructura de la propiedad que controla la sociedad puede influir sobre los resultados de la empresa. El tipo de estructura accionarial puede tener un impacto en los resultados derivados de las diferencias en los objetivos que pueda perseguir cada grupo como a través de los costes de agencia a que dan lugar los contratos que buscan mantener la cohesión del grupo o los que sirven para regular el conflicto con otros colectivos minoritarios.

40 El abogado que actúa como agente de su cliente, el médico que es el agente del enfermo o el profesor que lo es del alumno. V. Ricart, J. E. (1991), “Una Introducción a los modelos de agencia”, en Marimon, R. (Eds.), *Invitación a la teoría económica*. Ariel, Barcelona, p. 210.

41 Jensen, M. E., Meckling, W. H. “Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure”. *Journal of Financial Economics*, n.º 3, 1976, pp. 305-360.

42 Ross, S. A. “The economic theory of agency: the principal’s problem”. *American Economic Association*, vol. 63, n.º 2, 1973, pp. 134-139.

43 Saiz, L., Manzanedo, M. A., *La estructura organizativa. Un enfoque económico*. Universidad de Burgos, 1998.

44 Jensen, M. E., Meckling, W. H. (1976), *op. cit.*, pp. 305-360.

45 *Id.*

En las relaciones de agencia, el principal y el agente incurren en costes de vigilancia y de compromiso⁴⁶. Los dos componentes básicos de la teoría de la agencia son *la divergencia de intereses entre el principal y el agente*, y, por tanto, el posible conflicto de objetivos entre las partes, y *la incertidumbre o información asimétrica que poseen los interesados*.

Cuando tenemos una empresa familiar y el directivo y propietario son la misma persona se produce *una eliminación de costes de agencia debido a que las relaciones de agencia se suprimen en este caso y, por lo tanto, se obtienen una serie de ventajas que el resto de las empresas no familiares no tienen*. La empresa dirigida por una familia contribuye a superar las dificultades para supervisar a los directivos, pues las personas comparten vínculos de parentesco entre los que controlan la propiedad de la empresa y los que asumen responsabilidades de dirección. La empresa familiar es una organización donde la propiedad y el control de la empresa están concentrados en las mismas personas, que son además quienes trabajan en la empresa⁴⁷. La empresa familiar sería así la antítesis de la separación entre propiedad y control. Bajo esta premisa, en la empresa familiar se evita los costes de agencia (principalmente de supervisión).

La empresa familiar trata de preservar los límites de la propiedad y los referentes a la asignación de personal a los puestos directivos de la empresa, dentro de ciertos grados de parentesco. Con ello se reducen los costes de agencia originados por la falta de alineación entre intereses personales y colectivos, debido a la doble motivación económica y social a la que están sometidos los responsables de la empresa cuando forman parte de una familia. Entonces, existe una cierta superioridad en las empresas familiares, en las cuales propiedad y gerencia coinciden, ya que los costes de estas relaciones disminuyen o no existen, mostrando ser más eficientes que el resto de las organizaciones en las que la dirección de la empresa y su propiedad recaen en personas distintas⁴⁸.

En vista de que en la empresa familiar existe un control de la propiedad por parte de un grupo familiar, esto trae como consecuencia que la administración va a reflejar esa misma composición estructural que existe a nivel de la propiedad. Esto implica que los conflictos o disputas entre los encargados de la gestión y los propietarios son casi nulos. Esta situación desde el punto de vista económico resulta ser de gran eficiencia, pues los costes de agencia⁴⁹ que podrían generar los posibles roces o conflictos en la relación entre propietarios y administradores, son cero o casi cero.

Por tanto, en la empresa familiar los costes de agencia son mínimos debido a que la divergencia de intereses entre propietarios y gerentes, el potencial riesgo moral y el oportunismo, que surgen cuando propiedad y control están separados, no se manifiestan⁵⁰. Esto es, existe una alineación de las actitudes del propietario y del directivo en cuanto al crecimiento de oportunidades y riesgos, de tal manera que se compensan y por lo tanto disminuyen los costes de vigilar, controlar y llegar a acuerdos con otras personas para que realicen un determinado trabajo⁵¹. Así, el propietario se ahorra todos esos costes, que pueden derivar en desventajas para la firma, ya que ambos puestos son ocupados por una misma persona, pudiendo prescindir del mantenimiento de mecanismos de gobierno internos que lleven a cabo ese exhaustivo control.

46 *Id.*

47 Fama, E. F., Jensen, M.E. "Separation of ownership and control". *Journal of Law and Economics*, vol. 26, 1983, pp. 301-325.

48 McConaughy, O. L., Matthews, C. H., Fialko, A. S. "Founding family-controlled firms: performance, risk, and value". *Journal of Small Business Management*, vol. 39, 2001, pp. 31-49.

49 Este es el problema que constituye el objeto central de la "Theory of agency": estudiar la configuración contractual entre "principal" y "agente", en que el mandatario delega en su ejecutor competencias de decisión y ejecución, determinándose dicha relación por condiciones de reparto asimétrico de información y de incertidumbre, así como por distinto reparto de riesgos. Además, analizará los problemas planteados típicamente en las relaciones de ese contrato y discutirá qué mecanismos (de incentivos, de control, o de sistemas de información) pueden ayudar a manejar más eficientemente estos problemas.

50 Daily, E. M., Dollinger, M. J. "An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms". *Family Business Review*, vol. v, n.º 2, summer (1992), pp.117-136. y V. Daily, E. M., Dollinger, M. J. "Alternative methodologies for identifying family versus non-family-managed businesses". *Journal of Small Business Management*, apr, vol. 31, ss. 2, 1993, pp. 79-90.

51 Fama, E. F., Jensen, M. E. "Separation of ownership and control". *Journal of Law and Economics*, vol. 26, 1983, pp. 301-325.

Finalmente, cabe señalar que los miembros familiares tienen una mayor visión de futuro que otros miembros no familiares, lo cual se suma a lo anterior, conduciendo a ventajas en cuanto a la vigilancia y disciplina relativa a las decisiones de agencia⁵².

2.7.LA EMPRESA FAMILIAR ESTÁ BASADA SOBRE PRINCIPIOS DE LEALTAD

Por otro lado, al existir sinergia entre el órgano administrativo y los propietarios, en vista de que forman parte de un grupo familiar, no será necesario establecer pautas obligatorias de actuación entre ambos órganos ni será necesario incurrir en costes para controlar las obligaciones de lealtad de la administración con la sociedad. Una acción desleal del administrador en una sociedad familiar (siendo miembro de una familia) constituye una acción desleal contra sí mismo al ser él mismo parte de la familia que posee la empresa). Por lo tanto, independiente de las reglas de conducta leal que se impongan en los estatutos o en la ley, las partes siempre van a alcanzar el resultado más eficiente, en vista de que las transacciones de control, vigilancia e información, se llevarán a cabo sin ningún coste (por ser la administración y la propiedad una misma entidad).

La lealtad de los hijos, que los lleva a trabajar por la empresa sin mediar contrapartida económica, mejora el potencial de crear riqueza de la empresa familiar frente a la no familiar. Las normas y valores propios de la familia van a influir intensamente en la conducta de los agentes de la empresa familiar.

2.8.LA EMPRESA FAMILIAR PRESENTA BAJOS COSTES DE TRANSACCIÓN

De la misma forma, al coincidir la propiedad y la gestión en la misma persona o grupo de personas los costes de transacción que derivan del proceso de comunicación, de información, de control y vigilancia entre los propietarios y los gestores también serían cero o casi cero.

La empresa familiar, como un caso concreto de gobierno familiar, es una institución que puede ofrecer ventajas comparativas a la hora de minimizar los costes de producción y los costes de transacción que resultan de la producción y el intercambio.

La economía de los costes de transacción trata de explicar la estructura y organización interna de las unidades productivas. Su principal postulado es que, por razones de eficiencia, los agentes valoran las alternativas institucionales disponibles para el gobierno de la producción y el intercambio y elegirán aquella que ofrece mejores resultados en términos de minimizar costes de producción y costes de transacción. El problema de la elección institucional requiere valorar *comparativamente* si determinadas actividades deben ser intermediadas a través del mercado o dentro de las familias, las empresas, los gobiernos o las organizaciones no lucrativas⁵³. Como se puede apreciar, la teoría de los costes de transacción plantea la cuestión de la organización económica como un problema de la contratación⁵⁴. La división de trabajo crea la necesidad de coordinar las diversas actividades necesarias para la producción de un bien o servicio, pudiéndose realizar esa coordinación de múltiples formas diferentes, cada una de las cuales lleva aparejado un mecanismo explícito o implícito de contrato. La elección más eficiente de

52 Fama y Jensen, *Id.*

53 Galve Gorriç, Carmen y Salas Fumas, Vicente. *La empresa familiar en España. Fundamentos económicos y resultados*. Fundación BBVA, Madrid, 2003, p. 26

54 Williamson considera en sentido metafórico, a los costes de transacción como el equivalente económico de la fricción en los sistemas físicos. V. Williamson, O. E. *Las instituciones económicas del capitalismo*. Fondo de Cultura Económica, México (traducción del original) *The economic institutions of capitalism*. Free Press, New York, 1989, p. 29.

organización será aquella que minimice no solo los costes de producción asociados, sino también todos aquellos costes relacionados con las transacciones inherentes al proceso.

La teoría de los costes de transacción tiene su origen en las aportaciones de Ronald Coase, y particularmente en su artículo de 1937 sobre la naturaleza de la empresa⁵⁵. Asimismo, Coase profundizó esta teoría de los costos de transacción en su Teorema de Coase (publicado en el artículo “The problem of social cost. *Journal of Law and Economics*”⁵⁶). El teorema de Coase se puede explicar mediante el siguiente ejemplo: Consideremos que hay una fábrica cuyos humos causan daños a las prendas de ropa que cuelgan para secar en el exterior de las viviendas de cinco habitantes de las proximidades. Si no se introduce ninguna medida correctiva, cada uno de estos individuos sufrirá daños por un valor de € 75, con un total de € 375. Estos daños causados por los humos podrían eliminarse de dos formas posibles: instalando un filtro depurador en la chimenea de la fábrica, a un precio de € 150, o proporcionando a cada uno de los perjudicados una secadora eléctrica a un precio de € 50 cada una (€ 250). La solución eficiente es, sin duda, el instalar el depurador en la chimenea, dado que con ello se eliminan unos daños totales de € 375, con desembolso de solo € 150. En consecuencia, independientemente de la solución que establezca la norma jurídica, si las partes llegan a un acuerdo con costes de transacción nulos, llegarán al mismo resultado, esto es, a decidir por la alternativa más eficiente desde el punto de vista económico para las partes. Es por ello por lo que todo derecho debe responder a la racionalidad del mercado⁵⁷.

Ronald Coase afirma que el permitir a un empresario dirigir los recursos, genera ahorros en costes. Hay eficiencia cuando se le permite al empresario elegir el tipo de organización económica más adecuada, dadas unas determinadas características de la transacción. La teoría de los costes de transacción plantea la cuestión de la organización económica como un problema de contratación⁵⁸. La división del trabajo crea la necesidad de coordinar las diversas actividades necesarias para la producción de un bien o servicio, pudiéndose realizar esa coordinación de múltiples formas diferentes, cada una de las cuales lleva aparejado un mecanismo explícito o implícito de contrato. La elección de la forma más eficiente de organización será aquella que minimice no solo los costes de producción asociados, sino también todos aquellos costes relacionados con las transacciones inherentes al proceso.

La teoría de los costes de transacción constituye un importante punto de partida para analizar la elección entre diferentes formas institucionales. La teoría de los costes de transacción encuentra su campo de aplicación más inmediato en el análisis de las relaciones entre agentes situados en diferentes etapas de la hilera productiva. Cuando Coase afirma que al permitir a una autoridad o empresario dirigir los recursos, se ahorran ciertos costes derivados de operar en el mercado, está implícitamente refiriéndose a lo que será la unidad básica de análisis de todo el entramado, la transacción y los costes que esta conlleva.

Pueden distinguirse dos tipos de costes de transacción derivados de los fallos del mercado: los costes *ex ante*, que serían los de redacción, negociación y salvaguarda del acuerdo, y los costes *ex post*, ocasionados por el regateo, el establecimiento y adminis-

55 Coase, R.H. “La naturaleza de la empresa”, en *La empresa, el mercado y la ley*. Alianza Editorial, pp. 33-49 (Reimpresión de “*The nature of the firm*”, *Económica*, vol. 4, noviembre, 1937).

56 Coase, Ronald. “*The problem of social cost*”. *Journal of Law and Economics*, vol. 3, Chicago, USA, 1960. pp. 120-156.

57 Si las transacciones pueden realizarse sin ningún coste y los derechos de apropiación están claramente establecidos, sea cual sea la asignación que la ley establezca de esos derechos se producirá una redistribución cuyo resultado será el de máxima eficiencia. Pero en aquellas operaciones en donde no sea posible llegar a un acuerdo, generando, en consecuencia, altos costes de transacción, el derecho juega un papel importante. El derecho tiene varias funciones de capital importancia en la consecución de la eficiencia económica. El derecho puede aumentar la eficiencia global del sistema reduciendo los costes de transacción. Y los costes de transacción más altos derivan precisamente de la falta de seguridad jurídica, de la necesidad de prevenir y desalentar el incumplimiento de los contratos. Una ley de empresa familiar llenará lagunas y generará seguridad jurídica, y por lo tanto reduciría los costes de transacción.

58 Williamson, O. E. (1985). *Las instituciones económicas del capitalismo*. Fondo de Cultura Económica, México (traducción del original) *The economic institutions of capitalism*, Free Press, New York, 1989, p. 29.

tración de las estructuras de gobierno resultantes y los costes de aseguramiento de los compromisos⁵⁹.

El gobierno familiar se concentrará en aquellas transacciones donde concurren condiciones que convierten dicho gobierno en la solución que minimiza costes de producción y de transacción.

2.9.RELACIONES MÁS FLEXIBLES CON CLIENTES Y EMPLEADOS

El trato con los clientes y empleados de la empresa familiar se caracterizan por ser más condescendientes y humanos. La estabilidad de la estructura de la empresa familiar le confiere solvencia y credibilidad frente a sus proveedores. Igualmente, la estabilidad de los empleados permite un trato más personalizado con los clientes.

2.10.MECANISMOS DE INVERSIÓN (MENOR COSTE FINANCIERO)

No existe una valoración actualizada de la inversión. Las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) contemplan la valorización de las empresas con base en el valor razonable, y así lo han exigido para las empresas cotizadas. Aun este criterio no se ha impuesto para las empresas cerradas. La mayoría de las empresas familiares son de tipo cerrada, es por ello por lo que, para la fecha, el criterio de valor razonable en la configuración de sus balances contables no se les aplica. No obstante, pronto se piensa introducir este método de cálculo a todas las sociedades mercantiles, cotizadas o no. Por lo tanto, muy pronto las empresas familiares deberán mantener una valoración actualizada de su patrimonio.

En la empresa familiar se invierten o reinvierten recursos de procedencia familiar. Con respecto a la parte de desarrollo económico, se aprecia que siguen un proceso de inversión a largo plazo. De igual forma, las nociones de riesgo y responsabilidad son apreciadas de un modo distinto al resto de las demás empresas. Ante el riesgo se adoptan variadas actitudes: (1) los salarios absorben la mayor parte de los beneficios empresariales; (2) a veces se prefiere repartir dividendos en lugar de ampliar la empresa; y (3) otras veces la autofinanciación se realiza a través de nutridos fondos de reserva⁶⁰.

Cuesta López⁶¹ señala como características esenciales de la empresa familiar, “la coincidencia entre propiedad y gestión, y la búsqueda de la rentabilidad a largo plazo” y destaca que la rentabilidad es un objetivo primordial de la empresa familiar mientras que las empresas transnacionales se enfocan en la estabilidad, la dimensión y el poder del grupo, siendo marginal y a veces más un instrumento para conseguir estos objetivos, la rentabilidad. La estructura misma de la empresa familiar demuestra el interés de los propietarios por la rentabilidad a mediano y largo plazo. Asimismo, es una nota característica el hecho de que en la empresa familiar se suele invertir las ganancias en la ampliación del negocio, lo cual hace que existan menos costes financieros relacionados con la inversión.

Por otra parte, al ser los costes de agencia y de transacción muy reducidos en la empresa familiar, se producirá como consecuencia un ahorro en gastos, permitiendo así una conservación de los ingresos producidos por la empresa familiar. En la empresa

59 *Id.*

60 Lora-Tamayo Rodríguez, I. *La forma anónima y su adaptación a la pequeña y mediana empresa*. Edit. AAMN, Madrid, 1980, pp. 154-156.

61 Cuesta López, José Valeriano. “Mecanismos Jurídicos para la defensa de la empresa familiar. Restricciones a la libre transmisibilidad de acciones en la sociedad anónima”. OPVI, Valencia, p. 22.

familiar, debido a que la propiedad está concentrada, y los propietarios con frecuencia han asumido el compromiso de aumentar el valor de la empresa para transmitírsela a sus sucesores, la preocupación por la rentabilidad a medio y largo plazo tiende a ser más importante que en las sociedades de capital disperso.

2.11. RAPIDEZ EN LA TOMA DE DECISIONES

Generalmente, las empresas familiares son de pequeño o mediano tamaño, asimismo, las empresas familiares se caracterizan por el hecho de que entre sus miembros existe un gran nivel de confianza. Estas dos (2) circunstancias hacen que en la empresa familiar se tomen con rapidez las decisiones, en particular en caso de presencia de problemas. Entonces, una de las ventajas de la empresa familiar consiste en la agilidad en la toma de decisiones.

2.12. TENDENCIA A PERMANECER CERRADAS AL MERCADO

Las empresas familiares tienen como característica básica la negativa a intervenir en el mercado de valores, esto es, a cotizar sus acciones en la Bolsa. No obstante, una solución que se ha encontrado a este problema es la posibilidad de participar en el ahorro público para la formación de capital mediante la emisión de acciones *sin derecho a voto*⁶².

2.13. NEGOCIACIÓN CON LAS ACCIONES O PARTICIPACIONES DE LA EMPRESA FAMILIAR

En la sociedad familiar existen serias dificultades para la circulación de la inversión, pues las acciones o participaciones no son fácilmente convertibles en dinero, lo cual desemboca en su iliquidez. Esto tiene como fundamento las limitaciones estatutarias a la libre transferencia de las acciones o participaciones establecida por la familia en la sociedad mercantil familiar.

2.14. TENDENCIA A LA PRESENCIA DE PROBLEMAS DE TIPO HEREDITARIO

La empresa familiar siempre se ve enfrentada al problema hereditario, esto es, el determinar quién seguirá los pasos del líder de la familia en el manejo del negocio familiar una vez que él se retire. Estos problemas se magnifican especialmente cuando no existe una planificación previa. Es necesario que se establezca de manera predeterminada las pautas de sucesión universal de la empresa familiar para evitar tensiones una vez que ocurra el hecho del retiro del guía familiar en el manejo de la gestión de la empresa.

La solución, a los fines de la subsistencia de la empresa familiar, está estrechamente ligada a la elaboración de planes de futuro, en los que, además de las estrategias empresariales se diseñen de forma razonable y viable los temas relacionados con la sucesión y la adecuada preparación de sus futuros gestores, condicionando de forma rigurosa la

62 Lora-Tamayo Rodríguez, I. *La forma anónima y su adaptación a la pequeña y mediana empresa*. Edit. AAMN, Madrid, 1980, pp. 154-156.

incorporación de nuevos miembros en los puestos de responsabilidad, en función de las necesidades intrínsecas de la empresa, y no solo en función de las de la familia. Por ello, el establecimiento de un sistema coherente de relaciones de la empresa con la familia es esencial para la subsistencia de esta⁶³.

La futura Ley de la empresa familiar debe regular esta materia de forma obligatoria, es decir, contemplar de manera imperativa la existencia de planes hereditarios para la empresa desde el mismo momento de su constitución, a los fines de salvaguardar la continuidad de la empresa familiar en el tiempo.

3. VENTAJAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

En una empresa familiar existe una situación complicada debido a que una misma persona es familiar, propietaria y administradora. Esto hace la situación realmente compleja. Por ello, se requiere conciliar los intereses de las distintas áreas y sujetos envueltos en la propiedad y gestión de la empresa familiar. Estas distensiones generan ciertas desventajas, pero igualmente, dicha interrelación de la familia, empresa y propiedad son las que producen las ventajas que hacen que la empresa familiar llegue a ser, en muchos casos, más eficiente que la empresa no familiar. El secreto está en identificar y prevenir a tiempo los posibles focos de debilidad y aprovechar las fortalezas inherentes a su naturaleza. Con lo cual se puede hacer de la empresa familiar una organización sana y sólida.

Existen varias ventajas de llevar a acabo una actividad económica a través de la figura de la empresa familiar. En la empresa familiar se pueden evidenciar dos tipos (2) de ventajas, las ventajas propias derivadas de la natural propia de la empresa bajo el control familiar, la cual también denominaremos ventajas organizativas, y aquellas ventajas establecidas en ley por el legislador con el fin de fomentar ciertas políticas legislativas a favor de la empresa familiar. A continuación, analizaremos el contenido de cada una de estas ventajas.

En la empresa familiar imperan los principios de compromiso, orgullo, lealtad, confianza, interés por el negocio y aceptación de la autoridad.

- a) *Compromiso de los miembros de la empresa:* Los integrantes de las empresas familiares se identifican con el proyecto empresarial, lo sienten suyo y por lo tanto muestran un alto grado de interés y compromiso para que resulte exitoso. Ellos ven comprometido en la empresa familiar su propio bienestar económico. La empresa familiar tiene importantes fortalezas, las cuales están basadas en los principios de unidad y compromiso⁶⁴. Una ventaja es el mayor compromiso de los integrantes del grupo familiar con la empresa debido a sus propios vínculos de parentesco.
- b) *Confidencia entre los miembros de la empresa:* El hecho de que los integrantes de la empresa familiar sean personas conocidas entre sí, genera un vínculo de confianza muy estrecho entre ellos.
- c) *Flexibilidad en la administración:* Las empresas familiares son mucho más flexibles que las no familiares, en vista de que poseen una menor burocracia gerencial, pues en la dirección de la empresa predomina los integrantes familiares.
- d) *Libertad en la selección de la actividad económica:* Las empresas familiares tienden a ser exitosas en la explotación de nichos de mercado y de productos. Las empresas familiares no están sometidas a los altos niveles de competencia existente en sus correspondientes áreas. Son libres para explorar nuevas áreas dentro de un mercado.

63 Biosca Domenec. *Empresa y familia. Problemas y soluciones*. Gestión 2000.com, Barcelona, 2003.

64 Gallo, Miguel Ángel. "Etapas en el desarrollo de la empresa familiar" y "La empresa familiar: fortalezas y trampas". *La empresa familiar ante el derecho*. Seminario de la UIMP dirigido por Víctor Garrido de Palma, Civitas, Madrid, 1995, pp. 57 y 58.

- e) *Orgullo de la empresa familiar: La empresa familiar posee una cultura especial, con valores que típicamente incluye un gran respeto por el individuo, confianza y empatía*⁶⁵. La herencia y el legado es una herramienta tan importante que ciertos especialistas de mercadeo han inventado un pasado para sus productos. Por ejemplo, el fabricante de vehículos Nissan ha emitido ciertos comerciales en donde aparecen actores ancianos actuando como fundadores originarios de la compañía, a pesar de que dicha compañía fue creada por una decisión gubernamental producto de la II Guerra Mundial⁶⁶.
- f) *Autoridad única: La existencia de una autoridad única, el jefe familiar y fundador de la empresa, genera cohesión y orientación a largo plazo y un liderazgo claramente identificado y que transmite seguridad tanto interna como externamente.*
- g) *Afecto al proyecto empresarial. Entrega a un ideal: La cultura corporativa puede ser una fuente de ventaja competitiva. Su naturaleza la hacen resistentes al cambio. El altruismo contribuye a la eficiencia productiva, ya que al haber lealtad entre los miembros se reducen los costes de agencia. El amor, el afecto y el cariño bajo los que se desenvuelven las relaciones entre las personas que mantienen vínculos de parentesco estimulan los sentimientos altruistas, de manera que se mejora la eficiencia de las actividades en común, sin necesidad de utilizar costosos sistemas de supervisión.*
- h) *Comprensión entre los miembros de la empresa: La comprensión, cohesión y armonía entre los miembros de la familia impulsan la eficiencia y facilitan las relaciones informales. Ahora bien, cuando surgen conflictos entre padres e hijos o entre miembros del seno familiar, muy pocas veces se puede evitar que estos trasciendan al ámbito de la empresa, de manera que los vínculos de parentesco se convierten en una desventaja para la actividad productiva y mercantil de la empresa.*
- i) *Formación del empresario desde la familia: Una de las ventajas de la empresa familiar es que los miembros que forman o formarán parte de la gestión y administración empresarial han sido entrenados desde el propio seno de la familia. Es un entrenamiento que lleva a cabo el fundador de la empresa y los demás miembros del grupo familiar y que se extiende por un largo período de tiempo. Esta formación desde el grupo familiar genera valores de lealtad en la empresa y aprecio a una cultura empresarial.*

La lealtad hacia la familia constituye una norma de conducta promovida en muchas culturas sociales. Quienes crecen dentro de esta cultura perciben que la sociedad premia con respeto y estima el cumplimiento de las obligaciones familiares, al mismo tiempo que repudia y excluye a quienes las violan. Además, la cultura promueve valores y referentes morales que, incluso cuando la conducta no es observada por los demás, producen sentimientos de orgullo y satisfacción si se actúa de acuerdo con ellos y se es leal a la familia, y sentimientos de culpabilidad cuando son violados.

- j) *Conocimiento: En la empresa familiar existe una inquietud en relación al conocimiento en profundidad de la empresa. El alto conocimiento de la empresa, de sus áreas y sistemas de producción, así como sus fortalezas y debilidades confieren a la empresa familiar una gran ventaja. El dueño tiene, generalmente, mayor conocimiento de la empresa y su entorno, mayor capacidad de sacrificio y aguante, y, sobre todo, mayor amor e ilusión por su empresa que cualquier otro ejecutivo externo*⁶⁷.

65 Ehringer, Ann, Director of the Family & Closely Held Businesses Program at USC. Los Angeles Times: When Mom and Pop Go Corporate; By: Stuart Silverstein and Denise Gellene, Times Staff Writers, 10 de enero, 1997.

66 *Id.*

67 Walmart, es una empresa familiar y ha estado dirigida siempre por miembros de la familia. Y así lleva decenas de años. Otras grandes empresas mundiales son de propiedad familiar, como Mars, BMW, Kellogs.

El conocimiento unido a una estructura organizativa estable son características de la empresa familiar. Las ventajas de la familia para incentivar a los miembros de la familia para adquirir dicho conocimiento surgen en primer lugar por los derechos que tienen reconocidos quienes trabajan en la empresa (miembros de la familia) sobre los bienes de la familia. Los miembros de la familia se ven inducidos a reconocer los efectos de su participación en la actividad empresarial sobre la riqueza de la familia.

- k) *Maximizar los beneficios privados de los socios:* El primer objetivo de toda empresa (sociedad mercantil) es maximizar la riqueza de los socios explotando de forma intensiva sus fuentes de producción. Entre las vías de maximizar la riqueza empresarial están las siguientes acciones: (1) explotar economías de escala y alcance; (2) reducir costes de transacción; (3) la resolución de problemas o el evitar la destrucción de valor; (4) el crecimiento de las líneas de productos y mercados y la entrada en nuevos negocios; (5) el maximizar las potencialidades financieras de la empresa; y (6) asignación financiera del *cashflow* o sinergias financieras.

El objetivo de la empresa familiar, como toda empresa, es la de maximizar los beneficios privados de los socios. Esta creación de valor para los socios puede tener como base: a) las ganancias de eficiencia por disminución de costes; b) reducir el exceso de capacidad ociosa de un sector o negocio; c) acelerar el crecimiento al disponer de activos complementarios del ciclo de los negocios de la empresa; d) facilitar la entrada en nuevos mercados y negocios al suprimir barreras de entrada; e) disponer de nuevos activos que desarrollan el crecimiento; f) aprovecharse de las imperfecciones de los mercados de capitales, dimensión e información privadas, o bien minimizar el coste de capital.

Las empresas familiares no son solamente instrumentos para la creación de valor a través de la eficiencia, sino que también es una estructura que disminuye los costes, en especial costes de agencia y costes de transacción. Los integrantes del grupo familiar tratan de exigir de sus miembros y empleados el más alto esfuerzo, como si la empresa fuese un asunto de familia, es por ello por lo que existe una aceptación a la entrega. La confianza entre los miembros genera una comunicación eficaz. La reputación del apellido familiar se pone en juego si la actividad empresarial no se desempeña apropiadamente. Y los sacrificios personales serán compensado con el fortalecimiento de la empresa familiar en el mercado.

CONCLUSIONES

Las páginas anteriores dan cuenta de las aportaciones que desde el análisis económico del derecho ayudan a comprender mejor la institución de la empresa familiar. Para ello se realiza un primer repaso sobre el efecto que la empresa familiar tiene sobre la economía de la mayoría de los países y su contribución en la generación de valor, tanto en la generación de empleo como en la producción de dividendos para sus propietarios.

Además, vimos en este trabajo que las empresas familiares tienen ciertas características propias que las diferencian de las empresas no familiares. Una de esas diferencias fundamentales es que en las empresas familiares los costes de agencia y de transacción son extremadamente bajos y es esto lo que las hace económicamente más eficientes y rentables que las empresas no familiares. Asimismo, observamos que la empresa familiar presenta grandes ventajas con respecto a las empresas de otro tipo.

En vista de lo anterior, consideramos que el derecho debe jugar un papel importante en el desarrollo y mantenimiento de la empresa familiar. *En consecuencia, planteamos la necesidad de crear una ley en donde se defina a la empresa familiar, y se elimine la rigidez derivada del sistema de legítimas y permitir sin ambigüedades los testamentos mancomunados, los pactos sucesorios.* La

Ley de empresa familiar que promovemos debe dirigirse a la consecución de dos (2) objetivos fundamentales. Por un lado, garantizar, en la medida de lo posible, la conservación de la titularidad de la empresa en manos de la familia y una sucesión ordenada, y por otro, hacer que los miembros familiares sigan siendo parte de la sociedad, facilitando su integración en la vida de la empresa y la posibilidad de atender sus intereses particulares.

La creación constante del derecho y la modernización del ordenamiento jurídico nos enfrenta con frecuencia, en este tiempo de acelerados cambios sociales y económicos, con la necesidad de adaptar viejas instituciones que componen la estructura de nuestro ordenamiento jurídico basado en la tradición a estos nuevos conceptos, nuevas realidades y situaciones que van surgiendo con aquellos cambios. Es permanente la misión del derecho por encontrar respuestas válidas a las nuevas situaciones surgidas de esa nueva realidad social. Entonces, es necesario que se emita un marco normativo acorde a una institución tan importante en la economía de hoy, como es la empresa familiar. Una ley que ofrezca soluciones jurídicas creativas y acomodadas a sus singulares circunstancias y necesidades, superando la rigidez reglamentista que actualmente lo impiden; en donde se adopten medidas tributarias que faciliten la continuidad de las empresas familiares, que racionalicen el tratamiento de los beneficios fiscales existentes, que desincentiven las fragmentaciones patrimoniales y empresariales, y que no supongan una carga fiscal desproporcionada en el tránsito intergeneracional.

Sin la creación y definición de un marco jurídico adecuado, los esfuerzos por conservar y desarrollar la empresa familiar, su realidad, estructura, problemática, ventajas e inconvenientes, serán, sin lugar a dudas insuficientes. Por último, y en respuesta a aquellos que consideran que todos los instrumentos jurídicos necesarios para la defensa de la empresa familiar ya existen, de una forma u otra, en el ordenamiento jurídico, y que solamente es necesario conocerlos y saberlos aplicar, recurriendo si es necesario a mecanismos de integración del derecho, debemos recordar que, en última instancia, la única forma de obtener la tutela judicial efectiva es acudiendo a los juzgados y tribunales, y cuando los instrumentos en los que nos apoyemos, por muy brillantes que sean, no tengan unas bases sólidas y claras (*tal como sucede hoy en día*), y se articulen a partir de instituciones como la analogía, los principios generales del ordenamiento jurídico, o la búsqueda del espíritu de la norma y la intención última del legislador, será difícil obtener el amparo judicial.

A continuación, presentamos las conclusiones que hemos podido determinar de este trabajo: a) Las empresas familiares son instituciones económicas vitales para las economías de todos los países, en especial para la economía ecuatoriana. b) La empresa familiar constituye un factor fundamental para ciertos factores de la economía, tales como son las ventas al detal y al mayor, y la actividad agrícola. c) Las empresas familiares son mucho más flexibles que las grandes empresas, en vista de que poseen una menor burocracia gerencial. d) Las empresas familiares tiende a ser exitosas en la explotación de nichos de mercado y de productos, las empresas familiares están libres a los fuertes niveles de competencia en estas áreas.

BIBLIOGRAFÍA

1. Amat, Joan M. *La continuidad de la empresa familiar*. Gestión 2000. Barcelona, 1998.
2. Asociación Española de Asesores Fiscales. *La fiscalidad de la empresa familiar*. Marzo, 2000.

3. Banaeloche Palao, Carmen. *Transmisión de la empresa familiar en el impuestos sobre sucesiones y donaciones*. Editorial Aranzadi. Thomson Company, Madrid, 2002.
4. Biosca Domenec. *Empresa y familia. Problemas y soluciones*. Gestión 2000.com, Barcelona, 2003.
5. Buchholz Barbara B., Crane Margaret, Nager, Ross W., Ortega Antonio. *Respuestas a la empresa familiar*. Arthur Andersen contesta 105 preguntas. Ediciones Deusto, Bilbao, 2000.
6. Cuesta López, José Valeriano. “Mecanismos jurídicos para la defensa de la empresa familiar Restricciones a la libre transmisibilidad de acciones en la sociedad anónima”. OPVI. Valencia.
7. Cuatrecasas. *Manual de la empresa familiar*. Cuadernos Cinco Días. Ediciones Edesa, 2001.
8. Daily, E. M., Dollinger, M. J. “An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms”. *Family Business Review*, vol. V, n° 2, summer (1992) pp.117-136.
9. Daily, E. M., Dollinger, M. J. “Alternative methodologies for identifying family versus nonfamily-managed businesses”. *Journal of Small Business Management*, apr, vol. 31, ss. 2, 1993, p. 79-90.
10. Davidson, W. N., Nemeč, E., Worrell, D. L. “Succession planning vs. agency theory: a test of Harris and Helfat’s interpretation of plurality announcement market returns”. *Strategic Management Journal*, vol. 22, iss. 2, 2001, pp. 179-184.
11. Demsetz, H. “The structure of ownership and the theory of the firm”. *Journal of Law and Economics*, vol. 26, iss. 2, 1983, pp. 375-390.
12. DeMoss, Michelle. *Family Business gathering. The holistic model: destroying myths and creating value in family business*. Stetson University. The Family Business Center. Edt. Grez McCann, Florida, 2001.
13. Fama, E. and Jensen, M. “Separation of ownership and control”. *Journal of Law and Economics*, n.º 26, Chicago, USA, 1983, pp. 301-325.
14. Galve Gorriz, Carmen y Salas Fumas, Vicente. *La Empresa Familiar en Ecuador. Fundamentos Económicos y Resultados*. Fundación BBVA, 2020.
15. Gallo, Miguel Ángel. “Etapas en el desarrollo de la empresa familiar” y “La empresa familiar: fortalezas y trampas”. *La empresa familiar ante el derecho*. Seminario de la UIMP dirigido por Víctor Garrido de Palma, Civitas, Madrid, 1995.
16. Gallo, M. y Joan M. Amat. *Los secretos de las empresas familiares centenarias*. Ediciones Deusto, 2003, pp. 228.
17. Garrido de Palma, V. M. *La sociedad de responsabilidad limitada familiar y la de profesionales, en la sociedad de responsabilidad limitada*, dirigido por Garrido de Palma, tomo I, Madrid, 1996, pp. 35-109.
18. Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M., Lansberg, L. *Empresas familiares. Generación a generación*. McGraw-Hill, Interamericana Editores, S.A., 1997.
19. Informe de la *Ponencia de estudio para la problemática de la empresa familiar*. Senado, 2002.
20. Jacquemin, A y Ghellinck, E. “Family control, size and performance in the large French firms”. *European Economic Review*, n.º 13, 1980.
21. K. Z. Heck, Ramona (Cornell University) Stafford, Kathryn (Ohio State University). *The vital institution of family business: economic benefits hidden in plain sight*.
22. Lozano Posso, Melquicedec. *La empresa familiar, factores contemporáneos y su influencia en la gestión*. Memorias XII Congreso Latinoamericano de Espíritu Empresarial. San José, Costa Rica. 1998

23. McConaughy, O. L., Matthews, C. H., Fialko, A. S. "Founding family-controlled firms: performance, risk, and value". *Journal of Small Business Management*. vol. 39, iss 1, 2001, p. 31-49.
24. Monreal Martínez, Juan. *La empresa familiar. Realidad económica y cultura empresarial*. Editorial Civitas, Madrid, 2002.
25. Neubauer Fred, Lank Alden G. *La empresa familiar. Cómo dirigirla para que perdure*. Ediciones Deusto, Bilbao, 1999.
26. Otero Lastres, J. M. *La junta general de accionistas de la sociedad anónima familiar*, en Seminario "La empresa familiar ante el derecho. El empresario individual la sociedad de carácter familiar", dirigido por Víctor Manuel Garrido de Palma, Madrid, 1995.
27. Rodríguez Díaz, Isabel. *La empresa familiar en el ámbito del derecho mercantil*. Cuadernos 2 Mercantiles, Ediciones Edersa, Madrid, 2000.
28. Trigo, Joaquín y Amat, Joan M. "*Problemática de la empresa familiar y la globalización*". Fundación para el Análisis de los Estudios Sociales, Madrid, 2001.
29. Vicent Chuliá, Francisco. *El buen gobierno de las empresas familiares*. Editorial Aranzadi. Thomson Company, Madrid, 2003.
30. Vicent Chuliá, Francisco. "Organización jurídica de la sociedad familiar". *Revista de Derecho Patrimonial*, Thomson Aranzadi, n.º 5, 2000, pp. 24-44.
31. Ward John, L. *Cómo crear un consejo de administración en empresas familiares. Respuesta a los retos de continuidad y competencia*. Ediciones Deusto, Barcelona, 2004.