

Urku
CAPITAL

Quito, Ecuador

Guía gratuita para dueños de empresas

Guía para planificar la sucesión de su empresa en Ecuador

Las opciones que tiene, cómo se valora una empresa por la caja que genera, cómo prepararla y qué esperar del proceso.

Edición 2026

urkucapital.com

Introducción

Una sucesión bien hecha toma entre dos y cinco años de preparación, y casi siempre sale mejor cuando el dueño la decide con calma y no por una urgencia.

Esta guía reúne lo que conviene saber antes de esa decisión, sin importar si al final su empresa pasa a la familia, a su equipo o a un nuevo dueño.

Está pensada para dueños de empresas medianas y pequeñas en Ecuador que llevan años al frente de su negocio y empiezan a preguntarse qué viene después. No necesita estar pensando en vender para que le sea útil: la mayoría de los pasos que aquí se describen hacen a una empresa más sólida y más valiosa, se venda o no.

La guía es informativa y no reemplaza la asesoría de un abogado, un contador o un asesor tributario de su confianza.

Contenido

01 Las opciones de sucesión 3
02 Cómo se valora una empresa 4
03 Cómo preparar su empresa 7
04 Aspectos tributarios y legales en Ecuador 8
05 El proceso de venta, paso a paso 9
06 Cómo proteger a su equipo, su nombre y su familia 10
07 Autodiagnóstico: ¿qué tan preparada está su empresa? 11

01

Las opciones de sucesión

Hay cinco caminos principales, y ninguno es mejor que los otros en abstracto: el correcto depende de su familia, de su equipo y de lo que usted quiere para la empresa y para sí mismo.

Opción	Quién dirige después	Liquidez para el dueño	A tener en cuenta
Sucesión familiar	Un hijo u otro familiar	Baja; el patrimonio sigue en la empresa	Funciona cuando hay un sucesor preparado y con vocación; requiere años de formación y acuerdos entre hermanos
Venta al equipo directivo	Los gerentes actuales	Media; suele pagarse en cuotas durante varios años	Los gerentes rara vez tienen el capital; el riesgo de cobro queda en el dueño
Venta a un comprador estratégico	Otra empresa del sector	Alta	Suele integrar la empresa a la suya: el nombre, la oficina y parte del equipo pueden cambiar
Venta a un fondo de inversión	Un equipo nombrado por el fondo	Alta	Los fondos en Ecuador buscan empresas grandes; planean revender en 4 a 7 años
Venta a un search fund	El emprendedor que compra, a tiempo completo	Alta; parte puede pagarse en cuotas	Un solo comprador que se queda a dirigir la empresa por muchos años y mantiene su nombre y su equipo

A estas se suma el cierre ordenado: vender los activos y liquidar la compañía. Es la opción de menor valor, porque se pierde lo que la empresa vale como negocio en marcha, y conviene considerarla solo cuando las demás no son posibles.

Una pregunta para ordenar la decisión

¿Qué es lo más importante para usted: el precio, la continuidad del nombre y del equipo, o el tiempo que quiere seguir involucrado? Pocas opciones dan las tres cosas a la vez.

02

Cómo se valora una empresa

Una empresa vale por la caja que es capaz de entregar a sus dueños a lo largo del tiempo.

Por eso la valoramos con el método de flujo de caja libre descontado: proyectamos el dinero que el negocio genera cada año después de pagar impuestos e invertir lo necesario, y lo traemos a valor de hoy según su riesgo.

El flujo de caja libre

Es lo que queda disponible cada año después de operar, pagar impuestos y reinvertir en el negocio.

	EBITDA normalizado	La utilidad de la operación, sin los gastos personales o familiares que pasan por la empresa, con un sueldo de gerente a precio de mercado y sin ingresos o gastos extraordinarios.
−	**Impuestos y participación laboral**	El impuesto a la renta y el 15% de utilidades para los trabajadores.
−	**Inversiones**	Lo que la empresa necesita gastar en equipos, vehículos, sistemas o locales para mantener y hacer crecer sus ventas.
−	**Variación del capital de trabajo**	El dinero que queda atrapado en cuentas por cobrar e inventario, menos lo que financian los proveedores. Si crece, consume caja.
=	**Flujo de caja libre**	La caja que el negocio puede entregar a sus dueños o usar para pagar deuda, año tras año.

Dos empresas con la misma utilidad no valen lo mismo

La diferencia está en cuánta de esa utilidad se convierte en dinero disponible. Dos empresas con un EBITDA normalizado de US$800.000 al año:

Empresa A — Flujo de caja libre **US$450.000**



Impuestos y participación US$250.000 · Inversiones US$80.000 · Capital de trabajo US$20.000

Empresa B — Flujo de caja libre **US$200.000**



Impuestos y participación US$250.000 · Inversiones US$200.000 · Capital de trabajo US$150.000

Flujo de caja libre · Impuestos y participación · Inversiones en equipos · Aumento del capital de trabajo

La empresa A cobra a 30 días, rota rápido su inventario y tiene sus equipos al día; la B cobra a 120 días y debe renovar maquinaria. Con la misma utilidad, A entrega más del doble de caja y vale bastante más.

Del flujo de caja al precio

1 · Proyectar

Se proyecta el flujo de caja libre de los próximos cinco años, a partir de la historia real de la empresa.

2 · Descontar

Cada año se descuenta a una tasa que refleja el riesgo: cuanto más estable y predecible es la caja, menor la tasa y mayor el valor.

3 · Sumar los años siguientes

Se suma el valor de los años posteriores, con un crecimiento moderado.

4 · Llegar al precio

Al valor de la empresa se le resta la deuda financiera y se le suma la caja disponible: el resultado es el precio de las acciones.

Qué aumenta la caja que su empresa entrega

Estos son los factores que un comprador mira para estimar cuánta caja generará la empresa y qué tan seguro es ese flujo.

Factor	Más caja y más valor	Menos caja o más riesgo
Cobranza	Clientes que pagan en 30 a 45 días	Cartera a 90 días o más, o vencida
Inventario	Rotación alta, sin productos obsoletos	Inventario lento o acumulado
Inversiones	Equipos en buen estado y mantenimiento al día	Maquinaria que habrá que renovar pronto
Ingresos	Recurrentes, con contratos o pedidos repetidos	Proyectos sueltos o muy estacionales
Clientes	Muchos clientes; el mayor pesa menos del 15% de las ventas	Un cliente concentra más del 30% de las ventas
Dependencia del dueño	La empresa funciona sin él en el día a día	Clientes y decisiones pasan por el dueño
Información financiera	Estados auditados, contabilidad separada de la familia	Cifras informales o mezcladas con gastos personales
Aspectos legales	Contratos, permisos y marcas en regla	Juicios laborales o tributarios que pueden costar caja

Casi todos estos factores se pueden mejorar en uno o dos años.

Cada dólar de caja adicional que la empresa entrega de forma sostenida se refleja en su valor. Por eso la preparación, que se describe en la siguiente sección, suele valer más que cualquier negociación.

03

Cómo preparar su empresa

La preparación ideal empieza uno a tres años antes de cualquier transición. Estos son los pasos que más pesan.

Ordene la información financiera

- Separe por completo las cuentas de la empresa de las personales y familiares.
- Tenga a mano los estados financieros de los últimos tres años, idealmente auditados, y las declaraciones al SRI que los respaldan.
- Prepare un detalle de ventas por cliente y por producto o línea de negocio.
- Lleve un registro de los gastos personales que hoy pasan por la empresa: se excluyen al calcular el flujo de caja.

Reúna los documentos legales

- Escritura de constitución, estatutos vigentes y libro de accionistas al día en la Superintendencia de Compañías.
- Nombramientos vigentes de representante legal y administradores.
- Contratos con clientes, proveedores, arriendos y distribuidores importantes.
- Registro de marcas en el SENADI, permisos de funcionamiento y licencias del sector.
- Contratos de trabajo, afiliaciones al IESS y pago de utilidades al día.
- Certificados de cumplimiento tributario y de obligaciones con el IESS.

Reduzca la dependencia del dueño

Es el factor que más pesa en el precio y el que más tiempo toma. Delegue la relación con los principales clientes y proveedores en su equipo, documente los procesos clave (compras, producción, cobranza) y forme o contrate a uno o dos mandos medios de confianza.

Una buena prueba

¿Podría la empresa funcionar un mes sin usted?

Resuelva lo pendiente

Cierre los juicios laborales o tributarios que pueda, regularice los inmuebles y vehículos a nombre de la empresa o del dueño, y decida qué activos no operativos (un terreno, un departamento) quedarán fuera de la transacción. Un comprador encontrará estos temas en la revisión, y es mejor que los conozca por usted.

04

Aspectos tributarios y legales en Ecuador

La estructura de la venta cambia cuánto recibe usted después de impuestos. Revísela con un asesor tributario antes de firmar cualquier carta de intención; lo que sigue es una orientación general.

Venta de acciones

Usted vende su participación en la compañía y la empresa sigue igual: mismo RUC, contratos, permisos, cuentas bancarias y trabajadores. Es la forma más común y la más sencilla para el negocio.

Venta de activos

La compañía vende sus bienes, marcas y clientes a otra sociedad. Puede generar IVA y otros costos, exige traspasar contratos y permisos uno por uno, y los trabajadores pasan al nuevo empleador con todos sus derechos.

Impuestos para quien vende

- La utilidad en la venta de acciones (el precio menos lo que usted invirtió en ellas) paga un impuesto a la renta único. Desde 2019 la norma fija una tarifa progresiva sobre esa utilidad, con un máximo del 10%; confirme la tarifa vigente con su asesor.
- Quien vende declara el impuesto en el formulario del SRI; el comprador también tiene obligaciones de retención e información.
- Si una parte del precio se paga en cuotas, acuerde con su asesor cómo y cuándo se declara.
- Si traslada el dinero al exterior, esa transferencia paga el ISD, hoy del 5%.

Otros puntos legales

- La transferencia de acciones se inscribe en el libro de accionistas y se notifica a la Superintendencia de Compañías.
- Revise los estatutos: pueden dar a los demás socios un derecho de preferencia para comprar.
- Si está casado bajo sociedad conyugal, confirme con su abogado si la venta requiere la firma de su cónyuge.
- La participación de los trabajadores en las utilidades (15%) y sus demás derechos no cambian con la venta de acciones.

Fuentes: Andersen, Tips 07-2019; NMS Law, 2019; Ferrere, 2019. Las normas tributarias cambian con frecuencia.

05

El proceso de venta, paso a paso

Desde la primera conversación hasta la firma suelen pasar entre cuatro y siete meses, y luego viene una transición de seis a doce meses. Los plazos son indicativos; cada empresa es distinta.

Semana 1

Primera conversación

Una reunión informal para conocerse. No compromete a nada ni requiere compartir cifras.

Semanas 2 a 4

Confidencialidad e información básica

Se firma un acuerdo de confidencialidad y usted comparte los estados financieros y una descripción del negocio.

Semanas 4 a 8

Carta de intención

El comprador presenta por escrito una oferta no vinculante: precio, forma de pago, plazos y condiciones de la transición. Suele incluir un periodo de exclusividad de 60 a 90 días.

Meses 2 a 4

Revisión o due diligence

El comprador y sus asesores revisan las cifras, los contratos y los temas laborales, tributarios y legales. Es la etapa que más tiempo le pide a usted y a su contador.

Meses 4 a 5

Contratos definitivos y cierre

Se firma el contrato de compraventa de acciones, se paga el precio acordado al cierre y se inscribe la transferencia.

6 a 12 meses

Transición

Usted acompaña al nuevo dueño para presentar a clientes, proveedores y equipo, y luego se retira de la operación diaria.

Tres consejos para el proceso

No detenga la gestión del negocio mientras negocia: los resultados de esos meses también cuentan.

Trabaje con un abogado y un contador desde la carta de intención.

Pida que cada punto importante quede por escrito.

06

Cómo proteger a su equipo, su nombre y su familia

El precio no es lo único que se negocia: muchos dueños valoran tanto o más lo que pasará con su gente y con el nombre que construyeron. Estos temas se pueden acordar por escrito antes de cerrar.

Elija bien al comprador	Pregunte qué planes tiene, quién dirigirá la empresa y por cuánto tiempo piensa quedarse. Quien la integra a otra no tiene los mismos incentivos que quien la dirigirá durante años.
Cuide la confidencialidad	Comparta información solo después de firmar un acuerdo de confidencialidad, y decida usted cuándo y cómo contarle al equipo. Una noticia que se filtra antes de tiempo genera incertidumbre.
Hable a tiempo con la familia	Aclare quiénes son accionistas, qué familiares trabajan en la empresa y qué rol quiere cada uno después de la venta. Los desacuerdos familiares son una de las razones más comunes por las que una transacción se cae.
Planifique su propio patrimonio	Piense con un asesor qué hará con los recursos de la venta, cómo los distribuirá y qué parte quiere mantener disponible.
Prepare al equipo para la transición	Identifique a las personas clave y lo que el nuevo dueño debería saber de cada una. Una transición acompañada, con presentaciones personales a clientes y proveedores, protege la relación que usted construyó.

07

¿Qué tan preparada está su empresa?

Marque las afirmaciones que hoy son ciertas para su empresa.

- [ ] La empresa podría funcionar un mes sin mí sin perder clientes ni ventas.
- [ ] Al menos una persona del equipo, además de mí, conoce a fondo a los principales clientes.
- [ ] Ningún cliente representa más del 20% de las ventas.
- [ ] Tengo estados financieros de los últimos tres años, separados de mis cuentas personales.
- [ ] Mis estados financieros están auditados o podrían auditarse sin grandes ajustes.
- [ ] Las ventas han crecido o se han mantenido en los últimos tres años.
- [ ] Los contratos con clientes, proveedores y arriendos importantes están por escrito.
- [ ] La empresa está al día con el SRI, el IESS y la Superintendencia de Compañías.
- [ ] No hay juicios laborales o tributarios importantes abiertos.
- [ ] Mi familia conoce y comparte lo que quiero para el futuro de la empresa.

8 o más

Su empresa está bien preparada para cualquier transición.

Menos de 5

Vale la pena empezar por los puntos sin marcar, con calma y con uno o dos años por delante.

Urku
CAPITAL

Sobre Urku Capital

Urku Capital es un search fund con sede en Quito: un emprendedor que adquiere una sola empresa ecuatoriana y la dirige a tiempo completo durante muchos años; la compra se financia con capital de inversionistas especializados en este modelo. Buscamos empresas rentables, con un EBITDA anual de aproximadamente US$500.000 a US$2 millones, en cualquier sector y en todo el Ecuador.

Si esta guía le despertó preguntas sobre el futuro de su empresa, con gusto las conversamos, sin compromiso y con total confidencialidad, y en esa primera reunión le explicamos cómo un comprador valoraría su empresa.

Urku Capital
Socio director

juan@urkucapital.com
urkucapital.com

Esta guía tiene fines informativos y no constituye asesoría legal, tributaria ni financiera. Las normas citadas pueden cambiar; consulte a sus asesores antes de tomar decisiones.