

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO



FACULTAD DE DERECHO

**“PROPUESTAS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO PARA
EMPRESAS FAMILIARES NO COTIZADAS EN EL PERÚ”**

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE ABOGADO (A)

KATTIA MILUSKA POLO CASTRO

KATIA VIDAURRE CRUZ

Chiclayo, 11 de Julio de 2014

**“PROPUESTAS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO PARA EMPRESAS
FAMILIARES NO COTIZADAS EN EL PERÚ”**
*¿Cómo se puede implementar políticas de Buen Gobierno Corporativo al
interior de una Empresa Familiar no cotizada?*

PRESENTADO POR
POLO CASTRO, Kattia Miluska
VIDAURRE CRUZ, Katia

**Presentado a la Facultad de Derecho de la Universidad Católica Santo
Toribio de Mogrovejo para Optar el Título de
Abogado**

APROBADO POR

DRA. ERIKA VALDIVIESO LOPEZ
Presidente del Jurado

DR. MANUEL PORRO RIVADENEIRA
Secretario del Jurado

DRA. MILAGROS OLIVOS CELIS
Vocal del Jurado

Dedicatoria

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme haber llegado hasta este momento tan significativo.

A mi madre, por ser la persona y el pilar más importante de mi vida, por manifestarme siempre su amor y apoyo incondicional, y por enseñarme que podemos lograr lo que nos proponemos, sin ella no hubiera logrado esta meta.

A mi hermano, por ser siempre el hombre más importante de mi vida, aquél que me apoya y me brinda su amor y protección siempre y en cada momento.

A mi sobrina Naiara, a quien quiero como a una hija, por darme la fuerza que necesitaba para continuar, y darme los momentos más tiernos de mi vida.

A mi abuela Eleuteria, porque gracias a ella comencé en esta travesía que ahora culmino, pues sé que siempre me cuida y me acompaña.

A mi padre, que aunque en estos momentos ya no se encuentre a mi lado, siempre fue un ejemplo de valentía a seguir.

Con amor y cariño Kattia Miluska Polo Castro

Dedicatoria

A Dios, por el infinito amor y las bendiciones que derrama, haciendo posible que día a día aprenda nuevas experiencias.

A mis padres, Francisco Vidaurre Santisteban y María Cruz Zurita, por el amor incondicional, por ser el motor y motivo para luchar por mis sueños, porque a pesar de las derrotas, son sus manos amigas las que me ayudan a levantarme y empezar un nuevo camino

A mis hermanos, Jhon y Arnold, que con sus travesuras y sonrisas me llenan la vida, me impulsan a seguir firme en mi vocación por la justicia, para ser un día un digno ejemplo de hermana.

Y a los buenos amigos, que realmente serán verdaderos sin están en las malas y en las buenas, porque la amistad cuando es sincera aunque pasen los años perdura.

Con amor y cariño Kattia Vidaurre Cruz

Agradecimiento

Agradecemos a Dios, por darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida.

Por permitirme culminar este sueño, por cuidar y guiar mis pasos en este largo camino.

A nuestros padres, quienes nos han enseñado a no rendirnos y por su apoyo incondicional para cumplir con mis metas, por los consejos, por el ahínco.

A nuestros hermanos, por su apoyo incondicional y ser motores para seguir adelante, por el amor, el cariño, el respeto y el orgullo que me regalan día a día..

A la Dra. Milagros Olivós Celis, nuestra asesora de tesis, por su valiosa guía, apoyo y consejos a lo largo de la realización de la misma.

Muy agradecidas Kattia Miluska Polo Castro y Katia Vidaurre Cruz

Resumen

La investigación está orientada al estudio de la “Implementación de Buen Gobierno Corporativo en las Empresas Familiares no cotizadas en el Perú”, debido a la relevancia que ha obtenido la familia en el ámbito económico de nuestra sociedad en los últimos tiempos, dando origen a una nueva institución llamada “Empresa Familiar”, constituyéndose en la mayor parte de los negocios actuales, siendo necesario abordar el análisis del Buen Gobierno Corporativo en este tipo de empresas, para evitar problemas internos y consecuencias que puedan repercutir en el desarrollo de su actividad y en su interacción con los grupos de interés.

A lo largo del trabajo se analizaron diferentes Códigos de Buen Gobierno Corporativo, como el Código de Olivencia o los Principios establecidos por la Bolsa de Valores de Lima, asimismo se analizó el anexo “B” del Código de Buen Gobierno Corporativo para las sociedades peruanas denominado “Principios complementarios para Sociedades Familiares” emitida el 08 de Noviembre del 2013. Del mismo modo, ante la falta de estudio jurisprudencial se realizó un análisis casuístico, es decir, se recurrió a casos de Empresas Familiares de la región Lambayeque desarrollándose entrevistas a las personas encargadas del control o dirección de éstas, para poder determinar las políticas de Buen Gobierno Corporativo que utilizaban y como éstas podían ayudar al funcionamiento y desarrollo eficaz de sus actividades, mostrando así una empresa con bases sólidas y atractivas para futuros inversores.

Finalmente, con la recopilación de las experiencias empresariales de nuestra región, puede concluirse que es posible la implementación mediante la participación activa de la Bolsa de Valores de Lima. Así como la implementación de un órgano adscrito al MEF, para que pueda dedicarse al tema de Buen Gobierno Corporativo utilizando medios de difusión como: conferencias, cursos de capacitación, seminarios, foros, así como editar publicaciones que permitan transmitir los alcances del Código de Buen Gobierno Corporativo.

Palabras Clave: Empresa Familiar, Buen Gobierno Corporativo, Código de Buen Gobierno Corporativo, Empresas Familiares no cotizadas.

Abstract

The research is aimed at studying the "Implementation of Good Corporate Governance in Family Businesses unlisted in Peru" because of the importance that has earned the family in the economic sphere of our society in recent times, giving rise to a new institution called "Family Business", constituting the majority of today's business, being necessary to approach the analysis of Good Corporate Governance in these businesses, to avoid internal problems and consequences that may affect the development of its services and their interaction with stakeholders.

Throughout the work different Codes of Good Corporate Governance as the Olivencia Code or Principles established by the Superintendency of Securities Market of Lima, also the "B" Annex to the Code of Good Corporate Governance for companies analyzed were analyzed Peruvian called "Additional principles for Family Companies" issued on November 8, 2013. Similarly, in the absence of case study, a casuistic analysis is performed, ie, cases of Family Businesses in the Lambayeque region was used to develop interviewing people responsible for controlling or directing them, in order to determine the policies of good corporate governance they used and how they could assist the effective operation and development of their activities, showing a company with strong and attractive foundation for future investors.

Finally, the collection of business experiences in our region, it can be concluded that implementation is possible with the active participation of the Lima Stock Exchange. And the implementation of an agency of the MEF body, so he can devote himself to the topic of Corporate Governance using media such as conferences, training courses, seminars, forums and editing publications to convey the scope of the Code Corporate Governance.

Keywords: Family Business, Corporate Governance, Code of Good Corporate Governance, Family Business unlisted.

Índice

CAPÍTULO I: DELIMITACIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL DE LA EMPRESA FAMILIAR

1.1	Despertando nuevas generaciones empresariales – Empresa Familiar	14
1.2	La dificultad para definir la Empresa familiar: binomio Empresa y Familia	17
1.2.1	Algunas consideraciones respecto a la Empresa Familiar	19
1.2.2	Rasgos Característicos que identifican una Empresa Familiar	21
1.2.3	Propuesta de una definición de Empresa Familiar	22
1.3	Instrumentos de Organización y gestión en las Empresas Familiares	24
1.3.1	Órganos de Gobierno para las Empresas Familiares.....	24
1.3.2	Órgano de Gestión	27
1.4	Ventajas y desventajas de las Empresas Familiares.....	29
1.5	Desafíos de la Empresa Familiar	30
1.5.1	La profesionalización en la Empresa Familiar	31
1.5.2	La sucesión en la Empresa Familiar	32
1.5.3	Propiedad y Control de la empresa.....	34

CAPÍTULO II: EL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO COMO PRINCIPIO DIRECTOR DE LAS EMPRESAS Y SU REGULACIÓN.....

24

2.1	El Buen Gobierno Corporativo	36
2.1.1	Surgimiento del Gobierno Corporativo a partir de los escándalos de fraude empresarial	36
2.1.2	Definición sobre Gobierno Corporativo.....	41
2.2	Análisis de la regulación del Buen Gobierno Corporativo en el Escenario Internacional	44
2.2.1	Código de Olivencia.....	44
2.2.2	Nueva Ley frente a los fraudes contables (Ley Sarbanes – Oxley)	46
2.2.3	Informe de Aldama.....	48
2.2.4	Principios propuestos por la OCDE	49
2.2.5	Código Unificado sobre Buen Gobierno o Informe Conthe	51
2.2.6	Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo.....	52

	VIII
2.2.7 Código País.....	54
2.3 Análisis de la regulación del Buen Gobierno Corporativo en el Escenario Nacional	
2.3.1 Antecedentes de Buen Gobierno Corporativo en Perú: Los Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas que cotizan en Bolsa de Valores	55
2.3.2 Los principios de Buen Gobierno Corporativo para las sociedades familiares	57

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO PARA LAS EMPRESAS FAMILIARES PERUANAS NO COTIZADAS **66**

3.1 Importancia de un Buen Gobierno Corporativo en las Empresas Familiares....	66
3.2 Necesidades del Buen Gobierno Corporativo en Empresas Familiares.....	67
3.3 Experiencias de Empresas Familiares Peruanas que cotizan en bolsa respecto del Buen Gobierno Corporativo	72
3.3.1 Grupo Romero.....	75
3.3.2 Grupo Graña y Montero.....	78
3.3.3 Grupo Brescia.....	84
3.4 Experiencias de Empresas Familiares no cotizadas de la región Lambayeque y el Buen Gobierno Corporativo	89
3.5. Algunas consideraciones y recomendaciones respecto al Buen Gobierno Corporativo para Empresas Familiares.....	93

CONCLUSIONES..... **95**

BIBLIOGRAFIA..... **99**

ANEXOS

- Anexo N° 01: Código de Olivencia elaborado el 28 de febrero de 1998
- Anexo N° 02: Ley de Gobierno Corporativo Sarbanes – Oxley de los Estados Unidos de Norteamérica, Nueva ley frente a los fraude contables del 30 de Julio del 2002

- Anexo N° 03: Informe de Aldama del 08 de Enero del 2003, elaborado por la Comisión Especial para el fomento de la transparencia y seguridad de los mercados financieros y sociedades cotizadas de España.
- Anexo N° 04: Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo elaborado por CORPORACIÓN ANDINA DE FORMENTO (CAF) Caracas, 2005.
- Anexo N° 05: Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE editado por el Ministerio de Economía y Hacienda y la Secretaría General Técnica, Alcalá, 2004.
- Anexo N° 06: Código Unificado de buen gobierno de las sociedades cotizadas de la Comisión Nacional de Valores de España aprobado el 22 de mayo del 2006.
- Anexo N° 07: Los principios de Buen Gobierno para las sociedades peruanas que cotizan en la Bolsa de Valores.
- Anexo N° 08: Código de buen gobierno corporativo para las sociedades peruanas publicado el 08 de Noviembre del 2013.

INTRODUCCIÓN

El tema que orienta la presente investigación es la relevancia que tiene la familia en el ámbito económico de nuestra sociedad. Esta institución se desarrolla en diferentes ámbitos, y al desenvolverse en la esfera empresarial ha dado origen a las Empresas Familiares. Se hace mención, al término Empresa, ya que es genérico y engloba tanto a los bienes intangibles como tangibles, capital y trabajo humano; los cuales permiten desarrollar una actividad comercial; en tanto el término sociedad hace referencia a la persona jurídica que puede utilizar cualquiera de las formas societarias contemplada en Ley. De tal modo, una empresa puede ser una sociedad pero también puede pertenecer a una sola persona (Empresa Unipersonal). Por lo tanto, una sociedad es una empresa, pero no siempre una empresa es una sociedad.

Tanto en el Perú¹ como en el resto del mundo², la Empresa Familiar se ha constituido en la mayor parte de los negocios actuales.

Sin embargo, las Empresas Familiares a pesar de su incuestionable importancia, por su composición basada en lazos familiares, pueden generar conflictos. Uno de ellos surge de la discordancia entre los miembros de la familia, que en ocasiones trasciende y afecta el normal desarrollo de la empresa; asimismo, se pueden producir conflictos en lo referente al cambio generacional –sucesión del fundador de la empresa a los herederos de la familia directa–, debido a que en estas circunstancias la empresa necesita demostrar una mayor estabilidad.

¹ Existen cerca de 659 mil empresas formales en Perú de las cuales más de 500 mil son empresas familiares (EF) que generan alrededor del 65% del empleo y el 40% de la producción interna. Fuente Cámara de Comercio de Lima, de fecha 04 de Agosto del 2010. PerúRetail. *Hay más de 500 mil empresas familiares en Perú que generan alrededor del 65% del empleo*. 2010 [Ubicado el 04. VIII 2010].

² Cerca del 80% de las compañías en el mundo lo constituyen conglomerados familiares, según estimó Francisco Acedo, catedrático español de la Universidad de Sevilla, en Diario La República. Pe/ Economía [ubicado el 04. VIII 2010], obtenido en : www.larepublica.pe/01-06-2013/el-80-de-las-empresas-del-mundo-son-familiares

De lo antes expuesto, cabe preguntarse **¿Cómo se puede implementar políticas de Buen Gobierno Corporativo al interior de una Empresa Familiar no cotizada?**

La implementación de políticas de buen gobierno corporativo al interior de una empresa familiar no cotizada será posible mediante la participación activa de la Bolsa de Valores de Lima (BVL), la cual tendrá como labor la difusión de prácticas de Buen Gobierno Corporativo a todas las empresas de tipo familiar, Además se recomienda la implementación de un órgano adscrito al MEF, para que pueda dedicarse exclusivamente al tema de Buen Gobierno Corporativo, utilizando medios de difusión como: conferencias, cursos de capacitación, seminarios, foros, así como editar publicaciones que permitan transmitir los alcances del Código de Buen Gobierno Corporativo

El Buen Gobierno Corporativo es el conjunto de principios y técnicas destinadas a mejorar la gestión de las sociedades³. Su estructura especifica la distribución de los derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la sociedad, tales como el directorio, los gerentes, los accionistas y otros agentes económicos que mantengan algún interés en la empresa.

Otra de las consideraciones que proponemos es la participación activa de la Bolsa de Valores de Lima (BVL), la cual tendrá como labor la difusión de prácticas de Buen Gobierno Corporativo a todas las empresas de tipo familiar, tanto para empresas cotizadas como para no cotizadas; Además se recomienda la implementación de un órgano adscrito al MEF, para que pueda dedicarse exclusivamente al tema de Buen Gobierno Corporativo, utilizando medios de difusión como: conferencias, cursos de capacitación, seminarios, foros, así como editar publicaciones que permitan transmitir los alcances del Código de Buen Gobierno Corporativo

Siendo así, el Buen Gobierno Corporativo se visualiza como un medio para incentivar la inversión en las empresas ya que mantiene un adecuado diseño en su organización administrativa y directiva. Al mismo tiempo proporciona señales de confianza a los inversionistas respecto al resguardo de sus

³ BOLSA DE VALORES DE LIMA. Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas, 2012, p.2. [ubicado en Julio.2002]. Obtenido en: www.bvl.com.pe/descarga/principios_buen_gobierno.pdf

derechos, lo cual propicia la reducción del costo de capital y un mayor y mejor acceso a fuentes de financiamiento y de inversión a largo plazo⁴. Esta situación facilita la relación entre los accionistas y los administradores, además se orienta a mejorar el funcionamiento de los órganos sociales, pues los principios y prácticas de Buen Gobierno Corporativo trascienden la mera regulación de una sociedad, buscando su institucionalización y profesionalización.

Si bien el Buen Gobierno Corporativo, se establece en diferentes tipos de sociedades, especialmente en aquellas que cotizan en bolsa, también es importante que en las Empresas Familiares no cotizadas se implementen principios, normas, órganos gestores y procedimientos. Todo ello, será posible mediante la participación activa de la Bolsa de Valores de Lima (BVL), la cual tendrá como labor la difusión de prácticas de Buen Gobierno Corporativo a todas las empresas de tipo familiar, pudiendo delegar dicha función a un órgano revestido con la característica de Gerencia, para que pueda dedicarse exclusivamente al tema de Buen Gobierno Corporativo, utilizando medios de difusión como: conferencias, cursos de capacitación, seminarios, foros, así como editar publicaciones que permitan transmitir los alcances del Código de Buen Gobierno Corporativo.

En la investigación se plantean tres objetivos específicos. El primero, Establecer la definición de Empresa Familiar, así como describir la estructura y el progreso que ha tenido a lo largo del tiempo en la sociedad peruana. El segundo, definir y analizar el desarrollo del Buen Gobierno Corporativo, tomando como referencia el derecho comparado, y el antecedente de los principios de Buen Gobierno Corporativo para sociedades peruanas y el código de Buen Gobierno Corporativo elaborado por la SMV. Y, el tercero, busca analizar el uso de los principios de Buen gobierno corporativo de Empresas Familiares con gran trayectoria empresarial que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima, a fin de determinar la viabilidad para aplicar estos principios en las empresas no cotizadas; así como la posible implementación

⁴ Cfr. ZUNZUNEGUI FERNANDO, “¿Qué es el Gobierno Corporativo?” *Revista de Derecho del Mercado Financiero*. Noviembre de 2006, p. 1.

de un órgano adscrito al MEF, para que pueda dedicarse al tema de Buen Gobierno Corporativo.

El primer capítulo, está dedicado al Estudio de la Empresa Familiar, que parte del binomio empresa y familia. Asimismo se establecen sus rasgos característicos, a partir de los cuales será posible elaborar una propuesta definitoria. Del mismo modo, se analizan sus instrumentos de organización como el protocolo familiar y los de gestión como el Consejo de Familia y Asamblea familiar.

En el segundo capítulo, se realiza un análisis sobre el Gobierno Corporativo como principio director de las empresas, a partir de los casos de fraude empresarial más importantes a nivel mundial. Este punto de partida, permite establecer el marco conceptual del Gobierno Corporativo y su ámbito de aplicación desde sus orígenes, tanto en el contexto internacional así como su actual regulación en nuestro país.

El análisis del tercer capítulo, se tiene como referencia los modelos empresariales de aquellas empresas que cotizan en bolsa tales como Grupo Romero, Grupo Graña y Montero y Grupo Brescia, no solo por su amplia trayectoria empresarial en el mercado, sino también porque se trata de empresa de tipo familiar.

Asimismo se analiza la viabilidad del Gobierno Corporativo, en las sociedades familiares. Reforzando esta idea con la experiencia de Empresas Familiares no cotizadas de la región Lambayeque: San Roque y Brunning, las mismas que se han visto en la necesidad de introducir empíricamente principios de Buen Gobierno Corporativo.

CAPÍTULO 1

DELIMITACIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL DE LA EMPRESA FAMILIAR

1.1 Despertando nuevas generaciones empresariales – Empresa Familiar

Las Empresas Familiares constituyen la base del sistema económico, son fuente generadora de la mayor parte de empleo en nuestra sociedad⁵ y constituyen un elemento de cohesión social⁶.

La aparición de la Empresa Familiar se remonta a los inicios de la civilización occidental, pues las actividades económicas estaban basadas en el ámbito doméstico, es decir, en la familia, manteniéndose dicha realidad durante el Imperio Romano y la Edad Media. Muestra de ello, la empresa de mayor

⁵ En España la Empresa Familiar representa el 85% del total de las empresas y el 70% sobre el Producto Interior Bruto (PIB) y empleo privado. En las 2,9 millones de empresas familiares existentes pueden contabilizarse 13,9 millones de empleos. En la Unión Europea la empresa familiar supone un 60% sobre el total de las empresas y un 25% de las cien primeras empresas. Los 17 millones de empresas familiares de la Unión Europea cubren 100 millones de empleos. A su vez en Estados Unidos, el 80% del total de las empresas son empresas familiares, generando el 50% del total del empleo. Cfr. DIAZ GOMEZ, María Angustias. “La Empresa Familiar y su organización en forma de sociedad mercantil, con especial referencia a la Sociedad de Responsabilidad Limitada”, *Pecunia*, N° 12, Enero – Junio 2011, p.65; DINER HERSZENBORN, Boris. “Planeación estratégica en la Empresa Familiar Empresas Familiares”, *Contaduría Pública*, Junio 2007, p. 20; y Ministerio de Industria, Turismo y Comercio – Gobierno de España. *Guía para la mediana y pequeña empresa familiar*, Madrid, Noviembre del 2008, p. 21.

⁶ GALLEGO DOMÍNGUEZ, Ignacio. “La Empresa Familiar. Su concepto y delimitación jurídica”, *Cuadernos de reflexión de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar*, N° 14, Marzo 2012, p. 4.

longevidad en el mundo ha sido de tipo familiar, la misma que se fundó en Japón en el año 578 a.C. por la familia Kongo Gumi⁷.

Asimismo, durante la industrialización, las Empresas Familiares siguieron impulsando el desarrollo y crecimiento económico, por ejemplo en Estados Unidos, la Empresa Vanderbilt en el rubro de ferrocarriles, Morgan dedicada a la Banca y Rockefeller a la industria petrolera. En tanto, en Europa, la Empresa Familiar tuvo su auge en Italia durante el siglo XII, siendo el primer grupo los Barone Ricasoli⁸, fundado en el año 1141.

La incursión de la empresa familiar en América Latina estuvo representada por la hacienda los Lingues de Chile⁹, fundada en San Fernando en 1575. En nuestro país, en el año de 1986, de acuerdo a las memorias y balances generales auditados y supervisados por la entonces CONASEV, la estabilidad económica recaía en grupos económicos que constituían el 36 % del total de activos fijos, siendo estos grupos en su mayoría de tipo familiar¹⁰.

Cuando se estudia tradicionalmente a la Empresa Familiar se tiende a pensar en

⁷ La historia de Kongo Gumi comienza cuando su fundador Shigemitsu Kongo, un carpintero procedente del reino coreano partió hacia Japón atraído por la oferta de trabajo surgida por motivo de la construcción del templo budista Shitennoji –primera edificación religiosa patrocinada por la realeza del país, en concreto por el príncipe Shitennoji, segundo hijo del emperador—. Desde entonces, las cuarenta generaciones de descendientes mantuvieron durante cerca de 1.500 años el oficio de su antepasado construyendo templos, edificaciones religiosas y edificios de otra índole. Una de las grandes variables que utilizó la empresa para mantener la supervivencia, se efectuó en el momento de la sucesión, pues se rompió el esquema tradicional de conferir la dirección al hijo mayor, optándose por elegir al sucesor más capacitado, primando su estado de salud, su capacitación, conocimientos de negocios, y su sentido de responsabilidad. Sin embargo, durante la década de los ochenta, en pleno auge de la burbuja inmobiliaria, la empresa se endeudó fuertemente, aunado a ello el terrible escenario de la crisis económica durante los años 1992 -1993, lo que llevó inevitablemente a su quiebra en el año 2006. Cfr. Historia infinita. Una de las empresas familiares más antiguas del mundo, [ubicado. 20deAgosto. 2009]. Obtenido en: www.historiainfinita.wordpress.com “una de las empresas familiares más antiguas del mundo”

⁸ La historia de los Barone Ricasoli se remonta al año de 1141, cuando el gobierno de la República de Florencia otorgó el feudo de estas tierras a la noble familia. Desde el siglo XII y por 307 años, los Ricasoli lucharon por Florencia contra la rival Siena. La empresa se dedica a la fabricación de vino, a partir que su fundador el Barón Bettino Ricasoli encontró y desarrolló la cepa Sangiovese, convirtiéndose en la cepa principal del vino denominado “Chianti Classico”. Cfr. VINOS ITALIANOS. Barone Ricasoli, [ubicado. 01deMarzo. 2014]. Obtenido en: www.vinositalianos.co.cr

⁹ En la actualidad es un hotel de gran prestigio, además posee una de las caballerizas más prestigiosas de América: el Establo Aculeo, que alberga caballos descendientes de los traídos por los árabes a España en el año 711. Los Lingues ha pertenecido ininterrumpidamente a sus descendientes, generación tras generación, de esta manera ha logrado permanecer más de cuatro siglos en la misma familia. Cfr. LEACH PETER. *La Empresa Familiar*, Barcelona, Ediciones Granica, 1999, p. 14.

¹⁰ Cfr. VÁSQUEZ HUAMÁN, Enrique. *Estrategias de poder. Grupos económicos en el Perú*, Lima, Universidad del Pacífico, 2005, p. 83.

PYMES pero esto no necesariamente es así. Dada la evolución de las organizaciones productivas¹¹, también podemos encontrar Empresas Familiares muy grandes y evolucionadas que han atravesado situaciones complejas y han logrado perdurar a lo largo del tiempo¹². En razón de lo señalado, en nuestro ámbito nacional contamos con grandes Empresas Familiares que se han consolidado como grupos económicos familiares de gran prestigio, incursionando en los diferentes rubros de la actividad empresarial, tales como Grupo Romero, Graña y Montero, Brescia (que serán objeto de investigación en el tercer capítulo), entre otros.

Al momento de constituir una empresa familiar puede optarse por distintas fórmulas¹³. La Ley General de Sociedades, en su artículo 3 reconoce cinco modelos societarios válidos¹⁴: Sociedad Anónima¹⁵, Sociedad Colectiva¹⁶, Sociedades en Comandita¹⁷, Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada¹⁸ y las Sociedades Civiles¹⁹. Si bien, en principio cualquiera de los tipos societarios²⁰ consagrados por el legislador puede servir para encauzar los objetivos pretendidos con la constitución de la Empresa Familiar, la elección de una forma societaria concreta dependerá del sesgo que se quiera ofrecer a éstas²¹. Naturalmente la decisión debe responder, en la medida de lo posible, a las necesidades futuras de

¹¹ Cfr. GORDILLO ARRIAZA, Eduardo. *La Empresa su organización y funcionamiento*. Lima, Grijley, 2006, p. 18.

¹² Cfr. BARUGEL, Ernesto. *La Governancia en las Empresas de Familia. Un Código de Buenas Prácticas para la supervivencia*, Buenos Aires, Universidad del CEMA, Junio 2005, p.4.

¹³ Cfr. SÁNCHEZ CALERO, Fernando. *Instituciones De Derecho Mercantil*, Tercera Edición, España, Editorial Aranzadi, 2010. p.15

¹⁴ A la letra, el artículo 3 de la Ley General de Sociedades N°26887, referido a las modalidades de constitución, señala que: la sociedad anónima se constituye simultáneamente en un solo acto por los socios fundadores o en forma sucesiva mediante oferta a terceros contenida en el programa de fundación otorgado por los fundadores.

La sociedad colectiva, las sociedades en comandita, la sociedad mercantil de responsabilidad limitada y las sociedades civiles pueden constituirse simultáneamente en un solo acto.

¹⁵ LGS - ley 26887 – Libro Segundo “Sociedad anónima”

¹⁶ LGS - ley 26887 – Libro Tercero, Sección Primera “Sociedad Colectiva”

¹⁷ LGS - ley 26887 – Libro Tercero, Sección Segunda “Sociedades en Comandita”

¹⁸ LGS - ley 26887 – Libro Tercero, Sección Tercera “Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada”

¹⁹ LGS - ley 26887 – Libro Tercero, Sección Cuarta “Sociedades Civiles”

²⁰ Cfr. GONZALEZ ENCISO, Agustín. “La Empresa en la Historia”. *Cuadernos Empresa y Humanismo* N° 13, 2003, pp. 9 – 11.

²¹ Cfr. DÍAZ GOMEZ, María Angustias. “La Empresa Familiar y su organización en forma de sociedad mercantil, con especial referencia a la Sociedad de Responsabilidad Limitada”, *Pecunia*, N° 12, Enero – Junio 2011, p.65.

aquella y, en particular, a los intereses de sus miembros²².

Bajo esta misma línea, en España, la Sociedad de Responsabilidad Limitada es la que mejor se adapta a las necesidades de los fundadores de una Empresa Familiar en su proyecto empresarial. Tres ventajas la hacen particularmente adaptable: Primero, permite una mayor flexibilidad del régimen jurídico, puesto que se podrán incluir todos los pactos y condiciones que los socios juzguen conveniente establecer²³, siempre que no se opongan a las leyes reguladoras. Segundo, es un tipo social apto para introducir una mayor personalización de la empresa pues la escritura de constitución de la sociedad deberá ser otorgada por todos los socios fundadores²⁴, quienes habrán de asumir la totalidad de las participaciones sociales. Tercero, puede asegurarse a través de ella un mayor poder de control de los socios sobre la administración de la Empresa pues el capital social está constituido por las aportaciones de los socios, no podrá ser inferior a 3.005,06 €. Deberá estar íntegramente suscrito y desembolsado en el momento de la constitución. En tanto la Sociedad Anónima quedaría reservada para estadios más avanzados de la empresa familiar (salida a Bolsa, emisión de obligaciones, etc.)²⁵.

1.2 **La dificultad para definir la Empresa Familiar: binomio Empresa y Familia**

La Empresa Familiar es una realidad económica, social y jurídica²⁶ que no cuenta con una definición precisa y unívoca, sino que debido a la complejidad de su contenido, su conceptualización radica en dos realidades indeterminadas: Empresa²⁷ y Familia²⁸.

²² MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO - Gobierno de España. *Guía para la mediana y pequeña empresa familiar*, Madrid, Noviembre del 2008, p. 29.

²³ A la letra Artículo 28 De La Ley De Sociedades De Capital: "En la escritura y en los estatutos se podrán incluir, además, todos los pactos y condiciones que los socios fundadores juzguen conveniente establecer, siempre que no se opongan a las leyes ni contradigan los principios configuradores del tipo social elegido".

²⁴ A la letra Artículo 21 De La Ley De Sociedades De Capital "Otorgamiento de la escritura de constitución.

La escritura de constitución de las sociedades de capital deberá ser otorgada por todos los socios fundadores, sean personas físicas o jurídicas, por sí o por medio de representante, quienes habrán de asumir la totalidad de las participaciones sociales o suscribir la totalidad de las acciones".

²⁵ Cfr. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio - Gobierno de España., Op. Cit. p.33.

²⁶ DIAZ GOMEZ, María Angustias., Op. Cit. p.3.

²⁷ Para la DRAE, la Empresa es la unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos. Asimismo pueden encontrarse otras

Al respecto, ERNESTO BARUGEL considera que la empresa familiar es la conjunción de tres sub-sistemas: Familia, Propiedad y Control, que se encuentran superpuestos, entendiéndose a la Empresa Familiar como aquella donde más de un individuo de una misma familia, tienen a la empresa como un medio de vida²⁹. ERNESTO POZA menciona que ser o no Empresa Familiar puedes ser una cuestión de distribución de la propiedad de la empresa, otros en cambio señalan que lo relevante es la continuidad en la propiedad e incluso la forma de gobierno que tiene la empresa.

Desde el punto de vista económico MIGUEL ANGEL GALLO señala que para distinguir sus notas esenciales pueden resaltarse tres enfoques, lo cuales son la Propiedad, el Poder y el deseo de continuidad, además debe existir un nexo de unión entre empresa y familia³⁰.

GARRIDO DE PALMA, extrae algunos rasgos esenciales reconocidos como definitorios de este instituto³¹. Entre éstos se puede citar 1) que la propiedad y/o la dirección de la empresa se hallan en manos de una familia, 2) que en las mismas trabajen miembros de por lo menos dos generaciones distintas³² y, por último, 3) la influencia de los fines particulares de la familia en la toma de decisiones concernientes a la vida diaria de la empresa³³.

Lo que se puede predicar de la Empresa Familiar, es la presencia de dos elementos relacionados: la existencia de una familia y la existencia de una empresa. Siendo en definitiva, el carácter familiar de ésta la que puede entenderse como expresivo de que la propiedad de la empresa corresponde, total o parcialmente a un grupo de personas que suelen ser parientes³⁴.

Si bien existen diversas formas de describir a una empresa familiar, no existe una

definiciones de autores como: MONTOYA MANFREDI, Ulises; ECHAIZ MORENO, Daniel; GORDILLO ARRIAZA, Eduardo; entre otros.

²⁸ Según la DRAE, Familia es el grupo de personas que viven emparentadas entre sí que viven juntas. Asimismo pueden encontrarse otras definiciones de autores como: PLACIDO, Alex; TALCIANI CORRAL, Hernán; MÉNDEZ COSTA; MARÍA JOSEFA, entre otros.

²⁹ BARUGEL, Ernesto. Op cit. p.4

³⁰ GALLO, Miguel A. "Trampas de la Empresa Familiar" en *La Empresa Familiar*, Barcelona, Estudios y ediciones IESE, 1997. p. 15.

³¹ GARRIDO DE PALMA, Victor Manuel. *La Empresa Familiar ante el derecho*, Madrid, Editorial Civitas, 1995, p. 18.

³² Aunque también se califica de familiar a aquella en la que sólo trabajan componentes de la primera. Cfr. RODRÍGUEZ DÍAZ, Isabel, "La Empresa Familiar en el ámbito del Derecho Mercantil", *Cuadernos Mercantiles*, Madrid, Edersa, 2000, p.1.

³³ RODRÍGUEZ DIAZ, Isabel, Op. Cit., p.1.

³⁴ DÍAZ GOMEZ, María Angustias., Op. Cit, p.3.

definición exacta de la misma. No obstante es una realidad presente que contribuye al crecimiento de la economía nacional.

1.2.1 Algunas consideraciones respecto a la Empresa Familiar

En el Derecho positivo, fueron las normas fiscales españolas las primeras que han contemplado el tema de Empresa Familiar. A pesar de la relativa indefinición que sobre la figura de Empresa Familiar existe, y lo hacen estrictamente a efectos fiscales para la aplicación de impuestos concretos, sin que la definición o concreción de esta realidad en este ámbito cierre el campo o delimite de un modo total el concepto de lo que deba entenderse por Empresa Familiar³⁵.

En el Real Decreto 171/2007 del 9 de febrero, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares, enfatiza que *“el tejido empresarial español está integrado por sociedades de carácter familiar en sentido amplio, es decir, aquellas en las que la propiedad o el poder de decisión pertenecen, total o parcialmente, a un grupo de personas que son parientes consanguíneos o afines entre sí. Esta realidad económica, jurídica y social obliga a tomar en consideración sus peculiaridades y la lícita autorregulación de sus propios intereses especialmente en relación a la sucesión de la empresa familiar, removiendo obstáculos y dotando de instrumentos al operador jurídico”*.

En el derecho comparado, el ordenamiento jurídico italiano, destaca como requisito imprescindible para que una empresa sea calificada como familiar, la característica de la consanguinidad. Así, en el artículo 230 bis de la Ley de 19 de mayo de 1975, reformadora del Derecho de Familia, introduce en el ordenamiento italiano el instituto de la empresa familiar, como aquél donde *la familia presta de manera continuada su trabajo*. El apartado segundo del citado artículo establece que se entienden por familiares al cónyuge, los parientes dentro del tercer grado y los afines dentro del segundo grado y, por empresa familiar, aquélla en la que colaboran el cónyuge, los parientes dentro del tercer grado y los afines dentro del segundo grado.

De este modo la doctrina Italiana define a la empresa familiar como *aquella en la que una o pocas familias, ligadas por vínculos de parentesco, afinidad o sólida*

³⁵ Cfr. GALLEGU DOMÍNGUEZ, Ignacio., Op. Cit, p. 5.

*alianza, poseen una cuota del capital de riesgo suficiente como para asegurarse el control de la Empresa*³⁶.

Dos Instituciones Internacionales representantes de la Empresa Familiar, exponen otra definición³⁷; la primera, fue aprobada en Bruselas el 27 de marzo del 2008, emitida por el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF)³⁸ y la segunda en Milán por el *Family Business Network* (FBN)³⁹ el 7 de abril de este mismo año. Ambas instituciones señalan lo siguiente:

“a) No es el tamaño de la empresa lo que caracteriza la empresa familiar organizada en forma societaria; b) sí es característico de la sociedad familiar que la persona o personas de la familia cuenten, directa o indirectamente, con la mayoría de votos; c) al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la sociedad; d) tratándose de sociedades

³⁶ Cfr. CÉRDA, Albero. *La empresa familiar: una noción relativa* en VICENT CHULIÁ, Francisco y Otros. *El Buen Gobierno de las Empresas Familiares*. Navarra, Thomson – Aranzadi, 2004, p.74.

³⁶ DÍAZ GOMEZ, María Angustias., Op. Cit, p.3

³⁷ Un sector de la doctrina que se acerca al concepto, ha formulado diferentes perspectivas que pueden clasificarse en amplia, intermedia y restrictiva. “En una definición amplia, para que una empresa sea considerada familiar basta con que el control de las decisiones estratégicas recaiga en los miembros de una familia y que exista el deseo explícito de que ese control perdure en el futuro (poder político). Mientras que en la definición intermedia, el fundador y sus descendientes no solo controlan la empresa y las decisiones estratégicas sino que tienen cierta participación directa en la ejecución de las mismas (poder político más gestión). Finalmente en la definición restrictiva, solo se consideran Empresas Familiares a aquellas empresas en las que varias generaciones de una determinada dinastía familiar tienen un control y una presencia activa en la gestión y, por lo tanto, la participación de la familia en los diversos niveles de dirección y ejecución es muy intensa (poder político, más gestión, más propiedad)”. Dichas definiciones coinciden que el elemento indispensable es el control por parte de los miembros familiares sobre la empresa a fin de asegurar la trascendencia en el tiempo. Cfr. FAVIER DUBOIS, Eduardo M. “La empresa familiar frente al Derecho argentino. Hacia su reconocimiento doctrinario y sustentabilidad jurídica” en Favier Dubois & Spagnolo Abogados y consultores, Buenos Aires, Enero 2010, p. 4

³⁸ El Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF) "es una organización fundada en 1997 por un grupo de asociaciones europeas de empresas familiares. El Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF) está compuesta por varias organizaciones, que engloban un total de 11.000 empresas. La sede central está ubicada en las oficinas del Instituto de la Empresa Familiar en Barcelona. Los objetivos son intervenir en la Comunidad Europea, con el objeto de destacar el papel y el contexto económico que tienen las empresas familiares en el desarrollo europeo y, de manera indirecta, influir en la mejora de los aspectos fiscales que afectan a estas empresas. Por otra parte, quiere potenciar la imagen pública de las empresas familiares como motor fundamental del desarrollo económico, la riqueza y la creación de empleo, y obtener así un mayor reconocimiento político y social por parte de los gobiernos europeos y de la sociedad". Cfr. MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO, *Ob. Cit.* p. 29.

³⁹ The Family Business Network es una red internacional sin fines de lucro que está a cargo de la empresa familiar, para las empresas familiares, con el objetivo de fortalecer el éxito a través de generaciones. Se desarrolló en 1989. Con más de 5600 miembros de la familia de 56 países, se encuentran continuamente ayudando a las empresas familiares a crecer, tener éxito y prosperar a través del intercambio de mejores prácticas y nuevas ideas. *The Family Business Network* es una institución dedicada al estudio de la Empresa Familiar (www.fbn-i.org).

cotizadas se consideran empresas familiares si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social⁴⁰.

Es necesario, añadir un argumento cualitativo que dota a la empresa de un carácter verdaderamente familiar. Dicho argumento reside en tener a la continuidad generacional como objetivo estratégico de la empresa, basada en el deseo conjunto de fundadores y sucesores de mantener el control de la propiedad, el gobierno y la gestión de la empresa en manos de la familia⁴¹.

En consecuencia, una empresa es familiar cuando una parte esencial de su propiedad está en manos de una o varias familias, cuyos miembros intervienen de forma decisiva en la administración y dirección del negocio. Por tanto, una estrecha relación entre propiedad y gestión o, dicho de otro modo, entre la vida de la empresa y la vida de la familia⁴².

1.2.2 Rasgos Característicos que identifican una Empresa Familiar

Existen diferentes rasgos que proporcionan características que identifican a las Empresas Familiares como empresas de tipología diferente, entre las más importantes se reconoce que la propiedad es asumida por miembros de una familia, asimismo, debe existir el deseo de continuidad y cambio generacional.

La primera característica es que la propiedad de la empresa sea asumida por la familia fundadora⁴³, es decir que existe una marcada presencia de la familia en la empresa, siendo los fundadores quienes dirigen, administran o mantienen el control político y económico de la empresa⁴⁴, asimismo los miembros de la familia trabajan en las distintas áreas de funcionamiento de la empresa, proporcionándose de esta manera trabajo constante a través del cambio

⁴⁰ FERNANDEZ, Vicenc. *Nuevas investigaciones sobre la gestión de la empresa familiar en España*, Cataluña, Universidad Politécnica de Cataluña, 2008. pp. 87 - 88.

⁴¹ Definición establecida por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio del Gobierno de España Cfr. MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO - Gobierno de España. *Guía para la mediana y pequeña empresa familiar*, Madrid, Noviembre del 2008, p. 29.

⁴² Ministerio de Industria, Turismo y Comercio - Gobierno de España., Op. Cit, p.10.

⁴³ POZA, Ernesto. *Empresas Familiares*, Tercera edición, México, Cengage Learning Editores, 2011, p.6.

⁴⁴ SANCHEZ-CRESPO CASANOVA citado por MATUTE, Genaro; FABIAN, Lenin; PACHECO, Lisette; TRINIDAD, Ommero y Ureta, Carlos, en *Gobernabilidad de las empresas familiares peruanas y principios de buen gobierno corporativo*. 1ª ed, Lima, Editorial Esan, 2010. p. 62.

generacional, y todo ello permite que la familia se fortalezca para el desarrollo de la empresa.

Otra, se da respecto a la continuidad de éstas, es indiscutible reconocer que los sujetos fundadores de la Empresa Familiar buscan que esta se perennice en el tiempo y continúe en su dominio, tanto la propiedad como el control a lo largo de las generaciones manteniéndose esto como un objetivo principal, sin embargo es necesario mencionar que para que pueda darse esta continuidad es importante prepararse y establecer reglas y políticas que guíen y permitan un buen desenvolvimiento de las futuras inserciones en éste ámbito.

Finalmente, se reconoce que cada familia tiene sus propios valores, estilos, experiencias e historias que la han ido formando, lo que influye de manera específica en la empresa, estableciéndose valores como la fidelidad, la lealtad y la solidaridad entre los miembros de la familia, lo cuales permitirán que se exterioricen dichos valores en cada circunstancia en la que se vea envuelta la empresa.

1.2.3 Propuesta de una definición de Empresa Familiar

De lo anteriormente expuesto y dada la indeterminabilidad del binomio Empresa y Familia, se evidencia que la Empresa Familiares aquella en la que un *grupo de personas pertenecientes a una o más generaciones y unidas por vínculos familiares, comparten total o parcialmente la propiedad de los medios instrumentales y la dirección de una empresa, produciéndose una comunicación entre los fines de la familia y ésta*⁴⁵.

Bajo esta definición, la empresa familiar se caracteriza por la existencia de una historia y un patrimonio económico que es común a los miembros de la familia fundadora así como el involucramiento de ésta en la gestión y el gobierno de la empresa familiar. Esto contribuye al desarrollo de una cultura, unas creencias y valores compartidos por todos los familiares y el desarrollo de una íntima y profunda identificación individual con la familia y con la empresa.

En consecuencia, lo que realmente hace que una empresa sea familiar es la existencia de un propósito de continuidad en las siguientes generaciones, así

⁴⁵ VELEZ MONTES, Diego y Otros, *Dinámica de la empresa familiar Pyme. Estudio exploratorio en Colombia*, Colombia, Fundes. 2008. pp. 5 - 6.

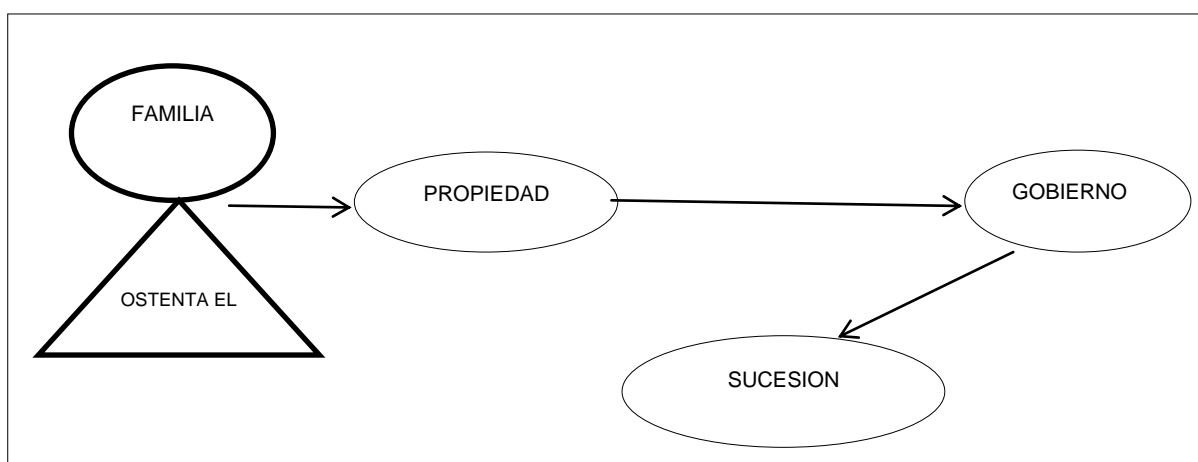
como la intención de mantener la participación familiar, estableciéndose un nexo entre la empresa y los miembros de la familia⁴⁶.

Finalmente, la familia se suele considerar con derechos sobre la empresa, tanto para trabajar en ella como para tener participación en su capital o para intervenir y tomar decisiones de su gestión. Sin embargo, una elevada implicancia de la familia en la gestión de la empresa puede llevar a desarrollar actitudes negativas como son el nepotismo, la desconfianza hacia personas externas a la familia que trabajan o pueden trabajar en la empresa, debiendo establecerse una organización, establecida de acuerdo al modelo de Buen Gobierno Corporativo, que procure el continuo desarrollo de la empresa, protegiendo la relación existente entre los miembros de la familia empresaria.

En particular, después de haber realizado el análisis respecto a la definición de Empresa Familiar y teniendo en cuenta su evolución en nuestro ámbito nacional, consideramos a la Empresa Familiar como la Unidad económica cuya propiedad es ostentada por los miembros de una familia, la misma que le confiere el gobierno (toma de decisiones), manteniendo la capacidad de controlar el futuro de aquélla (sucesión).

Cuadro N° 1

Definición de Empresa Familiar



⁴⁶ GALLO, Miguel A., op. cit, pp. 31 - 32

Elaboración: propia

1.3 Instrumentos de Organización y gestión en las Empresas Familiares

Una Empresa Familiar, como ya se ha mencionado anteriormente, se caracteriza porque la propiedad pertenece a una o varias familias relacionadas, las mismas que tienen la intención de transferir la organización a la siguiente generación, fomentando la vocación de continuidad en la empresa.

Estas empresas se han constituido a través del tiempo como el pilar de la economía en la mayoría de los países, siendo el cuidado de las relaciones entre la familia y la propiedad de las empresas un elemento clave para el éxito de estas organizaciones.

Sin embargo las Empresas Familiares –debido a sus características especiales– necesitan implementar órganos que no se encuentran estipulados en la Ley General de Sociedades⁴⁷, los cuales no son suficientes para gobernar la empresa de este tipo, por lo que se requieren de órganos importantes en el organigrama de estas empresas, como el Consejo de familia, el Consejo de administración y la Asamblea familiar, estos organismos al regular las relaciones de familia y empresa, fomentan y organizan previamente la influencia familiar en las decisiones de largo plazo, siendo la planeación estratégica la más importante porque ésta marcará la dirección en la que la organización actué a futuro.

1.3.1 Órganos de Gobierno para las Empresas Familiares

1.3.1.1 Consejo de Familia

El Consejo de Familia es el órgano de decisión de la empresa familiar⁴⁸, que regula su funcionamiento y las relaciones entre la familia y la empresa, el cual está integrado por miembros de la familia, al que se le otorgan funciones como:

⁴⁷ Como la Asamblea general, la junta general de accionistas (Artículo 111 LGS: “Concepto de la junta general de accionistas es el órgano supremo de la sociedad. Los accionistas constituidos en junta general debidamente convocada, y con el quórum correspondiente, deciden por la mayoría que establece esta ley los asuntos propios de su competencia. Todos los accionistas, incluso los disidentes y los que no hubieren participado en la reunión, están sometidos a los acuerdos adoptados por la junta general.”) y el directorio (Artículo 153 LGS: “El directorio es un órgano colegiado elegido por la junta general. Cuando una o más clases de acciones tengan derecho a elegir un determinado número de directores, la elección de dichos directores se hará en junta especial”)

⁴⁸ PIZARRO ARANGUREN, Luis y Otros. Op Cit., p. 54.

direccionar hacia la empresa familiar las inquietudes de la familia, promover la aplicación del protocolo familiar y mediar en posibles conflictos familiares⁴⁹. De esta forma, se constituye como foro de comunicación entre los accionistas familiares, directivos, miembros de la Asamblea General, inversionistas, entre otros, que buscan salvaguardar la armonía y apoyar el cambio generacional.

La creación de un Consejo de Familia⁵⁰, tiene como finalidad realizar actividades relacionadas con la continuidad de los valores familiares, identidad, educación y socialización de la familia. Asimismo, las decisiones relativas a la familia empresaria ya no las toma el empresario solo, sino que son fruto de una conversación y, quizá, un acuerdo entre el conjunto de los miembros influyentes de la familia⁵¹. Además, debido a la importancia que tiene en la organización de la empresa “deberán ser escogidos por su capacidad y conocimientos y deberá establecerse un sistema de renovación que permita la máxima participación”⁵² evitando de esta manera posteriores conflictos entre los miembros.

En lo que respecta a la composición del Consejo, algunas empresas optan por limitar la incorporación a los miembros más activos dentro de ella, sin embargo, para que este Consejo sea más efectivo, se debería incluir a miembros activos e inactivos, directa o indirectamente todos los miembros de la familia quienes tienen participación en ella, siendo mejor si cada uno de estos miembros se compromete con el desarrollo de la Empresa Familiar⁵³.

El Consejo de Familia realiza las siguientes funciones⁵⁴:

- Ejercer la autoridad: decide establecer los límites como propiedad, es decir hasta dónde quiere ejercer directamente la autoridad.

⁴⁹ CASADO Fernando y Otros. *Buen Gobierno en la Empresa Familiar*, Instituto de la Empresa Familiar, España, 2005, p. 43.

⁵⁰ Es el órgano decisorio de la familia empresaria, de creación estatutaria o para estatutaria, que tiene como objeto principal, regular el funcionamiento de las relaciones de la familia con la empresa. Esta institución con el transcurso del tiempo va cobrando importancia en la administración de la compañía, ya que a medida que la familia y la empresa crecen, se requiere de un órgano independiente, desde donde se manejen los asuntos que involucran a la familia y a la empresa. Cfr. MARTINEZ BELTRAN, Néstor Camilo. *Empresa Familiar, Realidad y perspectiva en el derecho societario*. Tesis para optar título de abogado, Pontificia Universidad Javeriana Facultad de Ciencias Jurídicas Carrera de Derecho. Bogotá D.C. 2004, p. 119.

⁵¹ CHINER. Alfonso. “La necesidad de un buen gobierno de la familia en las empresas familiares”, *Universia Business Review*, 2011, p. 105.

⁵² Cfr. INSTITUTO DE CONSEJEROS-ADMINISTRADORES. *Principios de buen gobierno corporativo para empresas no cotizadas: Código de buenas prácticas para los administradores, consejeros y el consejo*. España. 2005, p. 29

⁵³ LEACH PETER. *La Empresa Familiar*. Barcelona, Ediciones Granica, 1999. p. 113

⁵⁴ CASADO Fernando y Otros, Op. Cit, pp. 22-23

- Socializar: se presenta para que los miembros de las generaciones futuras conozcan el significado de formar parte de esta empresa y la responsabilidad que esto trae consigo.
- Cohesionar. Debería darse a través de la construcción de un proyecto común que tenga la capacidad de atraer las voluntades de los individuos.
- Limitar y reglamentar. Crea los límites a la intervención de la familia en la empresa a través de reglas, habitualmente primero en aspectos económicos hasta resolver asuntos como el tiempo específicos más importantes como el poder o la Sucesión.

1.3.1.2 La Asamblea Familiar

La Asamblea Familiar, es otro de los órganos que nace para hacer frente a una situación dominada por un mayor número de propietarios o accionistas que, a su vez, pueden ser accionistas activos (trabajan en la Empresa Familiar) o accionistas pasivos (no trabajan en ella). Siendo su función principal, reunir a las distintas ramas familiares con la pretensión de que los integrantes puedan analizar, discutir, resolver cuestiones estrictamente familiares, así como temas derivados de la relación que la familia mantiene con su empresa⁵⁵.

En el caso de la concurrencia a las reuniones de la Asamblea Familiar, es conveniente que cada rama familiar lo regule como lo considere oportuno, no obstante es indispensable fijar ciertas reglas respecto a la edad de participación y las restricciones que pueden establecerse al momento de votar. Sobre el particular, existen dos posturas. La primera, establece la concurrencia exclusiva de los adultos y familiares consanguíneos, con el fin de mantener la confidencialidad. Mientras, la segunda postula la participación de todos los miembros de la familia, incluyendo adolescentes, esposos (as) y compañeros (as)⁵⁶. Respecto a ello, se ha decidido adoptar una postura alterna a las mencionadas, pues consideramos necesaria la participación de todos los miembros que cumplan con la mayoría de edad⁵⁷ (requisito que permite una

⁵⁵ MOLINA MANCHÓN, Hipólito y RIENDA GARCÍA, Laura. "Órganos de Gobierno de la empresa familiar (I)", en *Manual de la empresa familiar*, Barcelona, Editorial Deusto, 2005, p. 235.

⁵⁶ Idem.

⁵⁷ Código Civil Peruano - Artículo 42: "Capacidad de Ejercicio" tienen plena capacidad de ejercicio de sus derechos civiles las personas que hayan cumplido dieciocho años de edad"

mayor capacidad de discernimiento y comprensión respecto a los negocios que envuelve a la familia) a fin de contribuir con aportaciones y mejoras valiosas para el manejo de la organización.

Asimismo, éste órgano, tiene como misión fomentar la unión, el compromiso y la armonía entre los miembros de la familia, quienes se encuentran desarrollando la actividad propia de la empresa⁵⁸, propiciando encuentros formales, que servirán como mecanismos de comunicación entre los miembros de la familia y la empresa⁵⁹.

Además, tiene dos grandes objetivos: por una lado busca informar a los miembros de la familia sobre qué se está haciendo en la empresa, qué decisiones se están tomando, por qué y para qué. Mientras que por otro lado, se busca educar a toda la familia en la cultura de dirección, transmitir valores y legar la propiedad emocional de la empresa. En definitiva, se trata de transformar “una familia tradicional” en “una familia empresaria”, pues la familia tradicional está unida por una historia y un pasado en común; mientras que la familia empresaria está unida por un futuro, pero sobre todo por un proyecto en común⁶⁰.

La regulación y manejo de estos órganos en la Empresa Familiar, responden a la afluencia de este tipo de empresas en el campo del Buen Gobierno Corporativo, aspirando a que a través del uso de estos principios, la empresa se desarrolle en un ambiente que brinde confianza a las personas que laboran en ellas, así como afianzar la relación con terceros interesados en ellas.

1.3.2 Órgano de Gestión

1.3.2.1 El protocolo

Según MARTINEZ BELTRAN, “El protocolo es un contrato que debe vincular a todos los miembros de la familia mayores de determinada edad. Allí todos sus miembros deben plasmar todos los principios y normas acerca del funcionamiento, crecimiento y actividad de la empresa”⁶¹; para otros autores⁶²,

⁵⁸ INSTITUTO DE CONSEJEROS-ADMINISTRADORES, op. cit., p. 27

⁵⁹ CASADO Fernando y Otros, Op. Cit, p 43.

⁶⁰ ANTOGNOLLI, Santiago. “El gobierno corporativo” en *Empresas familiares: buenas prácticas en Argentina: resultados del Programa de Supervivencia y Competitividad de las Empresas Familiares de la Región Centro*, Córdoba, Universidad empresarial siglo XXI, 2012, pp. 39-40.

⁶¹ MARTINEZ BELTRAN, Néstor Camilo, op. Cit. p.100.

como CASADO FERNANDO, “El protocolo es un documento que contiene de forma expresa la manera en que la familia desea dar respuestas a sus objetivos corporativos. Clarifica las relaciones Familia-Empresa y busca evitar los conflictos familiares”⁶³. Teniendo en cuenta esta institución en la que predomina la voluntad de las partes donde se determinan las cláusulas para regular a la familia empresaria⁶⁴ en relación a la empresa, para evitar los problemas que se puedan suscitar entre los miembros de ésta e impulsar el desenvolvimiento armonioso procurando el crecimiento de la entidad⁶⁵.

El Protocolo Familiar tiene tres tipos de pactos: primero, Pactos con “fuerza moral”⁶⁶: son acuerdos que generan normas de conducta para los miembros de la familia elaboradas sobre la base de la cultura y los valores de la Familia Empresaria, los cuales deben ser transmitidos de generación en generación. Su incumplimiento no determina sanciones patrimoniales ni puede ser remediado por la vía judicial o arbitral. La sanción ante su incumplimiento es normalmente el reproche de la propia familia. Segundo, Pactos contractuales con eficacia entre las partes: son acuerdos que generan obligaciones para los miembros de la familia. Su incumplimiento puede determinar la aplicación de sanciones

⁶² El Protocolo Familiar, es el instrumento para la consolidación de la Unidad y el Compromiso de la Familia y de ésta con la Empresa. Normalmente se recoge en un documento donde, fruto de un proceso de reflexión estratégica por parte de los miembros de una Familia Empresaria, se manifiestan los valores esenciales de ésta y se regulan aspectos fundamentales del Gobierno de la Familia y del Gobierno de la Empresa. Cfr. Instituto De Consejeros-Administradores, op. cit., p. 30.

⁶³ CASADO Fernando y Otros, op. cit., p. 55.

⁶⁴ Lo que determina que una familia sea empresaria o no, es si es capaz de replicar el logro empresarial que tuvo como familia en otros sectores, o en otros contextos. Cfr. TREVYNYO-RODRIGUEZ, Rosa Nelly. *Empresas Familiares: visión latinoamericana estructura, gestión, crecimiento y continuidad*, México, Pearson Educación, 2010, p. 8.

⁶⁵ Cfr. PIZARRO ARANGUREN, Luis y Otros. *Manual de Buen Gobierno para Empresas Familiares*, Colombia, Banco de Desarrollo de América Latina, 2006. pp. 51- 52. No existe un modelo único de Protocolo Familiar, un ejemplo que sea adecuado para cualquier empresa familiar. Todas las familias son diferentes y necesariamente deben participar los integrantes para su elaboración; de lo contrario sería un documento cuyo futuro estaría directamente ligado al fracaso. Para el diseño de un Protocolo Familiar deben considerarse las características particulares de cada familia, su composición, cuántos integrantes están o deben estar en la dirección o gestión de la empresa, las habilidades requeridas de sus miembros para integrar la empresa, la cultura, los intereses, la visión y los valores para transmitir. Cfr. DELUCCHI Andrea y FOLLE Carlos. “Gobierno y sucesión en la empresa familiar latinoamericana”, *Revista de negocios del IEEM*, Agosto 2012, pp. 68-72.

⁶⁶ El protocolo familiar puede representar distintos grados de obligatoriedad. Puede tener carácter puramente moral, de pacto entre caballeros, o constituir un verdadero contrato que origina derechos y obligaciones entre las partes. Cfr. Banco de Desarrollo de América Latina. “Lineamientos para un Código de Gobierno Corporativo para las PyMES y empresas familiares”. CAF. 2011. p 9. y PIZARRO ARANGUREN, Luis y Otros. op. Cit., pp. 51- 52

patrimoniales y puede ser remediado mediante la vía judicial o arbitral. Tercero, Pactos contractuales con eficacia frente a terceros: son acuerdos que generan obligaciones exigibles no sólo a las partes, sino que además resultan oponibles frente a terceros⁶⁷.

Por otro lado “existen protocolos cuyo contenido está formado simplemente por cláusulas que regulan aspectos muy concretos y que no tienen ninguna relación entre sí, salvo el hecho de obligar a los integrantes de una misma familia”⁶⁸.

Los pactos comunes que se dan en la esfera familiar de la empresa normalmente son los que cuentan con fuerza moral, que son acuerdos de tipo subjetivo con miras a perdurar en las posteriores generaciones que puedan tomar el control de la empresa apelando al espíritu de unidad con el que cuenta, concertando conductas o deberes a los que se tendrán que acoplar los futuros miembros que ingresen a desarrollar la actividad empresarial procurando generar conciencia y respeto por el fundador de la empresa, configurándose el reproche por parte de los demás miembros de la familia por el incumplimiento de estas conductas ya establecidas⁶⁹

1.4 Ventajas y desventajas de las Empresas Familiares

Es conocido que en el mundo existen numerosas Empresas Familiares , y esto se da debido a las ventajas que proporciona este tipo empresarial, siendo una de las más reconocidas el compromiso que aceptan los individuos que contribuyen con la empresa, quienes impulsan el desarrollo y muestran dedicación, consagrando esfuerzo y energía en el trabajo, manifestando lealtad y constituyendo con una cultura empresarial, promoviendo valores y referentes morales produciendo orgullo y satisfacción para aquellos miembros que actúen de acuerdo a ellas, y todo esto es porque desean mostrar una empresa confiable que atraiga la inversión⁷⁰.

Asimismo, se reconoce que dentro de la familia existe una autoridad establecida, la cual es aceptada y se convierte en el cimiento de la empresa familiar, permitiendo un grado de libertad de acción, siendo la más desarrollada en lo

⁶⁷ Cfr. PIZARRO ARANGUREN, Luis y Otros., Op Cit. p., 50

⁶⁸ QUINTANA, Javier., op. cit, p 54

⁶⁹ MARTINEZ BELTRAN, Néstor Camilo., op. cit, p 104.

⁷⁰ BARUGEL, Ernesto., op.cit, pp.6-7.

referente a la toma de decisiones, teniendo la responsabilidad claramente definida y el proceso de toma de decisiones notoriamente estipulado y aceptado por los miembros de la familia, lográndose así una mayor celeridad⁷¹.

Sin embargo, como toda organización, pueden presentarse múltiples desventajas, siendo una de las más incidentes la referente a la planificación sucesoria, pues el paso de una generación a otra y el cambio de liderazgo es un proceso que normalmente se atraviesa con ciertas dificultades ya que escoger a un sucesor – lo cual sería entre uno de los hijos del fundador– es determinar si cuenta con las características necesarias que se requieren para ostentar dicho título, y esto puede complicarse si no se cuenta con un planeamiento sucesorio sobre el que puedan orientar las reglas a cumplir de manera armoniosa.

Otra de las desventajas que presenta la empresa familiar es que en considerables ocasiones no se cuenta con un sistema de remuneraciones, pues se establecen en base a las necesidades individuales de los miembros de la familia o la decisión unilateral del fundador⁷²; o no se cuentan con políticas de contratación, dando origen a un problema de nepotismo, ya que el sujeto encargado de los recursos humanos en la empresa no podrá determinar si contratar a un profesional capacitado que podría generar mejores resultados o emplear a un miembro de la familia.

1.5 Desafíos de la Empresa Familiar

En la empresa familiar, debido a su característica esencial, se han podido establecer numerosos desafíos, y entre los más frecuentes tenemos lo concerniente a la profesionalización de los directivos, la sucesión de la empresa y también el manejo de la propiedad y el control de estas, sin embargo estos desafíos pueden ser solucionados con la aplicación de políticas de buen gobierno corporativo, las cuales se analizarán en el capítulo siguiente de esta investigación.

⁷¹ PRESS, Eduardo. *Empresas de Familia. Del conflicto a la eficiencia. ¿Cómo se construyen y cómo se sostienen? ¿Condenadas a desaparecer? ¿Obligadas a subsistir?*, Buenos Aires, GRANICA, 2011, p 85

⁷² Ibidem, p.82.

1.5.1 La profesionalización en la Empresa Familiar

En algunos casos las Empresas Familiares surgieron del espíritu emprendedor de un profesional, de un técnico, de alguien que sabía hacer algo o de quien tenía ideas de cómo había que hacerlo y le dedicó muchas horas de trabajo y mucho sacrificio; sin embargo el conocimiento del oficio que se realiza no significa que sepa dirigir, en el sentido de liderar un grupo de personas, como tendría que hacerlo en la Empresa Familiar para desarrollar sus competencias de manera efectiva⁷³.

El proceso de profesionalización de la Empresa Familiar comienza con la incorporación de profesionales en la estructura de gobierno de la empresa, que posean una amplia experiencia y una formación adecuada, de manera que puedan agregar valor al negocio de la familia⁷⁴. Por tanto establece la existencias de consejeros profesionales, independientes y externos limita las interferencias de las diferentes ramas familiares en el negocio, promoviendo el autocontrol y la disciplina del órgano de gobierno

Existen dos niveles de profesionalización: en un primer nivel encontramos la formación y preparación de los miembros de la familia y la capacidad para ocupar puestos directivos; y un segundo nivel es la contratación de profesionales para puestos directivos, pues cuando los dirigentes se dan cuenta que no basta con los miembros de la familia para cubrir estos puestos, es decir que no pueden ser cubiertos por familiares de la empresa, se ve obligada a importar capital humano⁷⁵.

En consecuencia, se debe tener en cuenta que profesionalizar a la familia implica educarla en su responsabilidad para asumir el rol que le corresponde como dueña de la empresa para lo cual se hace imprescindible la confección de acuerdos familiares y normas de convivencia entre la empresa y la familia. Asimismo, profesionalizar a la empresa implica que quienes se hacen cargo de la gestión sean competentes y cuenten con una excelente formación.

La profesionalización en cuanto al órgano del directorio es una gestión necesaria que debe optar la empresa familiar, pues por ella el directorio tendrá las características requeridas para ejercer un adecuado funcionamiento, ya que en

⁷³ PRESS, Eduardo, op. cit., p. 164.

⁷⁴ TREVYNYO-RODRIGUEZ, Rosa Nelly; op. cit., p. 185.

⁷⁵ PRESS, Eduardo, op. cit., p. 166.

muchas ocasiones los fundadores o los miembros de la familia no cuentan con la experiencia o la capacidad suficiente para ejercer el cargo designado, acarreando como consecuencia que la empresa no pueda alcanzar su máximo desarrollo y por ello no pueda competir de manera eficiente en el mercado.

1.5.2 La sucesión en la Empresa Familiar

Las Empresas Familiares son muy importantes en la economía de cualquier país. Por ello las personas encargadas de liderar estas empresas deberían pensar en la familia cuando trazan la estrategia a largo plazo del negocio, sabiendo que estas son una fusión creativa de las demandas y oportunidades que el mercado presenta a la empresa y las rutas o caminos escogidos para alcanzar las metas y objetivos trazados por los dueños del negocio⁷⁶.

Asimismo se conoce que la mayoría de Empresas Familiares luchan por sobrevivir después de la primera generación y la gestión o administración estratégica tanto para la empresa como para la familia, puede ayudar a fortalecer el negocio familiar y extender la vida de la empresa, siendo necesaria la progresiva renovación de estas estrategias para adecuarlas al constante desarrollo del mercado⁷⁷.

Existen diferentes motivos que generan una sucesión en la dirección de una empresa, éste es un paso que llegado el momento debe ser afrontado por todas las organizaciones que persigan los dos pilares básicos del mundo empresarial como son el crecer y permanecer. Por ello se determina que la sucesión constituye uno de los factores que propicia el fracaso de las empresas, y se observa como un elemento de riesgo característico del comportamiento empresarial, siendo la implementación de un gobierno corporativo lo que facilitaría

⁷⁶ Cfr. MARTINEZ BELTRAN, Néstor Camilo, op. cit., p. 43.

⁷⁷ DINER HERSZENBORN, Boris, op. cit., pp. 16-20. Asimismo uno de los problemas más frecuentes que dañan la empresa familiar es el cambio generacional que se da entre los miembros de estas debido a que son muy pocas las que sobreviven a la segunda generación y menos a la tercer. Las relaciones familiares en la primera generación por lo general pueden ser manejadas eficientemente gracias a la existencia del fundador que impone jerarquía, originándose un problema cuando éste desaparece, o se ausenta como sucede en la segunda y tercera generación debido a la muerte o jubilación del fundador, maximizándose este problema cuando no ha sido planificado el cambio generacional con anticipación. Cfr. MARTINEZ BELTRAN; Op. Cit. p. 44.

la definición de los roles y responsabilidades de la familia frente a lo que será su intervención en el negocio.

Por tanto, al definir las reglas de manera clara y precisa, así como el mecanismo de elección del sucesor, sus tareas, el tipo de acompañamiento en su ejercicio directivo, el rol de la familia y los accionistas, la orientación del negocio y sus acciones a futuro, se reduce el conflicto y se facilita la colaboración, el respaldo y la responsabilidad en el proceso de sucesión⁷⁸.

La realización de la planificación de la continuidad de la empresa involucra que el fundador opte por una serie de decisiones, entre las que se encuentra en primera medida, un estudio profundo acerca de las características de la familia y sus necesidades para de esta manera establece el funcionamiento de los órganos de gobierno familia-empresa que se van a crear y otras instituciones que acompañan todo el proceso y la forma de hacer la cesión de la titularidad de la propiedad de la empresa a sus sucesores familiares⁷⁹.

Existen diferentes instituciones que coadyuvan a transmitir la propiedad como el testamento⁸⁰ o la donación⁸¹. El testamento⁸² es un instrumento que cobra gran importancia tratándose de la planificación de la Empresa Familiar, porque en virtud a éste una persona dispone para después de su muerte el destino de todos sus bienes o parte de ellos; además es una de las principales armas que el empresario tiene para planificar la sucesión en la empresa y evitar que entre en juego la sucesión intestada, con todos los riesgos que en esta puedan presentarse⁸³. Asimismo otra de las instituciones es la donación,⁸⁴ es otro medio que puede ser utilizado para hacer la transferencia de propiedad de los padres hacia los hijos, o a quien el fundador decida como continuador de la empresa, esta medida es ventajosa, pues puede realizarse en vida del fundador.

⁷⁸ VELEZ MONTES, Diego y Otros, *Dinámica de la empresa familiar Pyme. Estudio exploratorio en Colombia*, Colombia, Fundes. 2008. pp. 121 – 124.

⁷⁹ MARTINEZ BELTRAN, Néstor Camilo, op. cit., p. 46.

⁸⁰ Artículo 660 Código Civil Peruano,: “*Trasmisión sucesoria de pleno derecho. Desde el momento de la muerte de una persona, los bienes, derechos y obligaciones que constituyen la herencia se transmiten a sus sucesores*”.

⁸¹ Artículo 1621 Código Civil Peruano,: “Definición: Por la donación el donante se obliga a transferir gratuitamente al donatario la propiedad de un bien”.

⁸² MARTINEZ BELTRAN, Néstor Camilo, op. Cit., p. 48

⁸³ PLANIFICACIÓN JURÍDICA, op. cit. p. 10.

⁸⁴ MARTINEZ BELTRAN, Néstor Camilo, op. Cit, p. 61

Por otra parte, también es posible que la persona en proceso de retiro haya contemplado desde hace algún tiempo llevar a cabo la sucesión en su empresa pero presuponga que la familia no está en posibilidad de hacerse cargo del negocio, o simplemente que todavía no es el momento apropiado. Entonces, en lugar de considerar a la descendencia para tomar el control, quizá se prefiera buscar a los candidatos en el mercado laboral o negociar con algunas empresas ya sea para explorar la posibilidad de realizar alianzas estratégicas para el manejo del negocio o para vender la propiedad misma. Por lo anterior, y con el fin de hacer frente a las complejidades implícitas en este proceso es necesario definir un plan de sucesión, en el cual se contemplen tanto los objetivos que se persiguen con la sucesión como aquellos factores que pudieran afectar a la familia y a la empresa no sólo en el presente, sino a futuro⁸⁵.

Existen estudios de la OCDE⁸⁶ los que señalan que el problema de sucesión es una de las principales causas de fracaso en las Empresas Familiares. Afortunadamente, existen algunas recomendaciones:

1. Dejar de evitar el problema de la sucesión y procurar discutirlo con tiempo, serenidad y objetividad en dos instancias fundamentales de la Empresa Familiar: el Directorio y el Consejo de Familia.
2. Romper con el esquema donde la empresa pasa de un fundador gerente, a una co-administración de hermanos, y de ahí a una confederación de primos.
3. Planificar a largo plazo, estableciendo un calendario de hitos importantes, tales como: fecha en que el sucesor debe estar designado, fecha en que el fundador se acoge al retiro, etc.
4. El plan debe incluir un proceso de formación del sucesor en términos de estudios, experiencia en otras empresas, entrenamiento gerencial en la propia empresa, trabajo en equipo con el fundador durante algunos años, etc.
5. El plan de sucesión debe incluir un plan de retiro para el fundador.

1.5.3 Propiedad y Control de la empresa

⁸⁵ DELOITTE TOUCHE TOHMATSU LIMITED, op. cit., p 3.

⁸⁶ ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS, *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE*, Editado por el Ministerio de Economía y Hacienda y la Secretaría General Técnica, Alcalá, 2004; y también ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS, *Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas*, Madrid, 2011.

Ser propietarios no garantiza ser un buen líder, ni tener la capacidad de dirección adecuada para las nuevas circunstancias que atraviere la empresa, por lo tanto es importante identificar quiénes intervienen en ella, cómo lo hacen y cuáles son sus motivaciones, evitando así posibles conflictos al momento de diferenciar el rol y la responsabilidad que conlleva cada uno de los cargos determinados.

En las empresas, se pueden distinguir dos grupos importantes que ejercen influencia⁸⁷: el primero, aquellos que se encargan de dirigir las empresas y segundo, aquellos que son propietarios⁸⁸. Los intereses de ambos no coinciden en todo momento, ya que mientras que los primeros van en busca del poder, prestigio y dinero; los últimos se encuentran interesados en los beneficios que obtendrán del negocio traducido en retorno de inversión.

En la sociedad se pueden dar diferentes tipos de control⁸⁹, los cuales pueden ser que **las empresas estén controladas por los gerentes o ejecutivos**, argumentando que estos velaran por los intereses de sus propietarios; o, que las **empresas estén controladas por los propietarios**: la discusión de las organizaciones controladas por los propietarios sugiere que la presencia de un accionista importante impulsa a la dirección a buscar estrategias maximizadoras de valor para el accionista.

En las empresas controladas por sus propietarios las adquisiciones deben estar motivadas principalmente a potenciar lo beneficios para los accionistas, de tal forma que éstos se encargan activamente del control estratégico en favor de sus mejores intereses; asimismo existen empresas controladas por los gerentes y propietarios, en las cuales la alta dirección estará motivada para realizar adquisiciones en el mejor interés del accionista. Sin embargo, como directivos, estos individuos podrían tener tendencias abusivas.

⁸⁷ ZUNZUNEGUI FERNANDO, op. cit. pp. 1-2.

⁸⁸ GALLO, Miguel A., op. cit, p. 79

⁸⁹ ORTIZ HERBENER, Andrés., Op. Cit. p. 16.

CAPÍTULO 2

EL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO COMO PRINCIPIO DIRECTOR DE LAS EMPRESAS Y SU REGULACIÓN

Para cumplir con el objetivo de la presente investigación, en este capítulo se realizará el estudio del buen gobierno corporativo de manera general, y se analizará en el derecho comparado los códigos internacionales más importantes en esta materia, así como también se estudiará el código vigente de nuestro país denominado “código de buen gobierno corporativo para las sociedades peruanas”.

2.1 El Buen Gobierno Corporativo

2.1.1 Surgimiento del gobierno corporativo a partir de los escándalos de fraude empresarial

El Gobierno Corporativo tiene sus orígenes en la idea de empresa moderna, que inicialmente se identifica con la delegación de poder sobre la toma de decisiones⁹⁰. Fundamentalmente se plasma, bajo la Teoría de la Agencia (Contratación de Directivos), que se puede entender como esa relación entre administradores y accionistas –relación de agencia- en la que los primeros actuarán como agentes de los segundos, gestionando sus intereses y estando sometidos en el ejercicio de su actividad, a una serie de deberes fiduciarios que se derivan de esta elección⁹¹.

⁹⁰ Cfr. DELGADO MARTINEZ, Irma. “Algunas reflexiones sobre Gobierno corporativo”, *Dimensión Económica - Instituto de Investigaciones UNAM*, Marzo 2012, p.1.

⁹¹ Cfr. ORTIZ HERBENER, Andrés, op. cit. p.5.

A principios del siglo XX, las empresas tendieron a la búsqueda de mejoras con mayor intensidad, referidas al ámbito fiscal, la limitación de sus responsabilidades y un mejor aprovechamiento de las economías de escala, pero también surgió la preocupación por el nuevo ritmo que la empresa adquiriría, respecto a los conflictos que se podían generar entre los titulares de la propiedad y quienes ejercían el control⁹².

Bajo este contexto, el libro publicado por Berle y Means en 1932 señala que en las grandes empresas estadounidenses, la propiedad y el control estaban separados y que ello implicaba que los propietarios o el propietario principal, tenían que delegar la gestión y la dirección de la misma, a través de la contratación de directivos, contrataciones en las cuales no se podían contemplar todas las situaciones posibles a verificarse, ni establecerse las conductas óptimas de los administradores para todas las circunstancias posibles, lo que ocasionó que el directivo en algunos casos se haya desviado del objetivo e interés del propietario, para seguir el suyo propio. Esto ponía en evidencia, la falta de un adecuado gobierno corporativo.

En esta misma línea, el estudio de Jensen y Meckling en 1976, sentó las bases finales del gobierno corporativo en América del Norte y a partir de ellos en el mundo.

En el año de 1991, se crea el Comité en el Reino Unido, compuesto por el Consejo de Información Financiera, la Bolsa de Londres y la profesión contable, con el fin de estudiar los aspectos financieros y de control de las sociedades. Dicho comité se encargó de elaborar el informe Cadbury, en el cual se trataron temas tan relevantes como la organización y responsabilidad de los administradores, los derechos y obligaciones de los accionistas, y la regulación de las auditorías y de la profesión contable. El objetivo principal era ofrecer una visión común de las medidas que hay que tomar en el ámbito de la información

⁹² Los credos corporativos, ayudan a afirmar los valores por los que apuesta una determinada empresa. Se trata de los grandes ejes axiológicos que iluminan la concepción del negocio, el modo como quiere ser reconocida en el mercado y la forma como pretende responder a su identidad como institución. Cfr. CAMACHO LARAÑA, Ildfonso, FERNÁNDEZ FERNANDEZ, José Luis y MIRALLES MASSANÉS, Josep. *Ética de la empresa*, 2ª edición, Bilbao, Centros universitarios de la compañía de Jesús, 2004, p. 105.

financiera y la contabilidad, dada la existente preocupación sobre esas materias, es decir sobre el gobierno de sociedades⁹³.

Sin embargo, el término gobierno corporativo o *corporate governance* toma mayor interés durante la década de los ochenta, acentuados en la presencia de un fenómeno que implicaba la disociación entre la dirección de la empresa y los propietarios legítimos. Esto se manifiesta, primero en la tendencia de la dirección de empresa hacia una gestión y desarrollo sensible a los renovados desafíos del mercado; segundo, por la tendencia de los propietarios a velar por sus derechos de propiedad y reclamar beneficios de corto plazo. Estas preferencias chocan entre sí, puesto que, la primera asume el riesgo y la innovación; en tanto, la segunda se inclina por la renta segura⁹⁴.

La búsqueda por la aplicación y el adecuado tratamiento del gobierno corporativo, se materializó a raíz de los escándalos financieros más grandes de la historia económica, protagonizados por empresas como Enron, WorldCom, Parmalat, entre otros.

Enron dedicada al rubro del gas natural, nació en 1985 de la fusión de Houston Natural Gas e InterNorth, una compañía de tuberías de Nebraska. Esta empresa operaba bajo las órdenes de sus tres altos directivos: Jeffrey Skilling⁹⁵, Kenneth Lay⁹⁶ y Andrew Fastow⁹⁷.

Debido a las buenas relaciones que mantenía Enron con el gobierno de George W. Bush⁹⁸, la empresa pudo gozar de contados privilegios, como el lanzamiento de una plataforma online a fines de 1999, que permitía realizar transacciones globales en línea, y en todo el mundo⁹⁹, llegando a realizar 6,000 (seis mil) transacciones diarias por un valor de \$2500 000 000.00 (dos mil quinientos

⁹³ Cfr. GONZALES ESTEBAN, Elsa. "Análisis ético del Informe Cadbury: Aspectos Financieros del Gobierno de las Sociedades", *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, N° 5, Universitat Jaume I (Castellón), 2000, p. 1.

⁹⁴ Cfr. Idem.

⁹⁵ Director ejecutivo de la empresa Enron, jefe del proyecto "Banco de gas"

⁹⁶ Ex presidente de la empresa Enron.

⁹⁷ Director financiero de la empresa Enron.

⁹⁸ Cuadragésimo primer presidente de los Estados Unidos, durante el periodo de 1989 hasta 1993. Enron apoyo la campaña de George W. Bush y donó \$50, 000.00 (cincuenta mil dólares). Los aporte fueron incrementados en la campaña correspondiente a la segunda dinastía Bush. Cfr. IBARRA PALAFOX, Francisco. *Enron o erase una vez en los Estados Unidos*. Instituto de investigaciones jurídicas de la UNAM, México, 2010. P. 17.

⁹⁹ Cfr. CAMILO JIMÉNEZ, Juan. *Caso Enron*, Universidad Nacional de Colombia, Colombia, 2010, p. 1.

millones de dólares) en solo dos años. Esto, estimuló en Jeff Skilling la idea de la “contabilidad creativa” y en Andrew Fastow el desarrollo de “empresas mágicas” para ocultar, en principio, las ganancias fraudulentas generadas por la manipulación de precios.

El invento de Skilling, se centraba en la creación de un “banco de gas”, es decir, Enron actuaba como un intermediario en la venta de gas entre productores y consumidores y/o usuarios finales, lo cual le permitía suscribir contratos a largo plazo, reportándole cientos de millones de dólares de ganancias, sin embargo, en el año 2002 se descubrió que la mayor parte de los beneficios eran falsos, que la empresa tenía una deuda mayor de lo que se pensaba y que, en general, todo Enron era un gigantesco fraude¹⁰⁰.

La quiebra de Enron obedeció más que a una mala gestión o negligencia empresarial, al uso de una “contabilidad creativa, fraudulenta, sistemática e institucionalizada” que modificaba su realidad contable, es decir buscaba su capital en bolsa, ello le permitía vender acciones sobrevaluadas¹⁰¹. Asimismo, la empresa para sus fines ilícitos creó entidades en paraísos fiscales¹⁰² –692 se encontraban en las Islas Caimán, otras 119 en Turks y Caicos, 43 en la isla Mauricio y 8 en las Bermudas– con el fin de ocultar información y evadir impuestos. Esto le proporcionó una plena libertad para el movimiento de divisas y capitales, así como un completo anonimato, para ocultar las pérdidas. La tarea era transferir beneficios a una empresa que no estaba sujeta a leyes fiscales estadounidenses –como un banco con sede en un paraíso– para luego, la empresa, tras cobrar por sus servicios, devolviera los beneficios bajo una figura legal exenta de impuestos que se encontrará contemplada en la normatividad¹⁰³. Teniéndose como antecedente el caso Enron, se implementó la ley Sarbanes-Oxley Act o simplemente SOX en el año 2002, denominada así, porque lleva los apellidos de sus creadores: el senador Paul Sarbanes y el representante Michael

¹⁰⁰ Ibidem, p. 2.

¹⁰¹ Acción Sobrevaluada: término que se refiere al valor de una variable (cuando es mayor a un valor de referencia de equilibrio). Cfr. TAMAMES, Ramon; LAZARO CARRETER, Fernando y GALLEGOS, Santiago. *Diccionario de Economía y Finanzas*. 13 ed, Madrid, Alianza editorial, 2006.

¹⁰² Para la DRAE, paraíso fiscal se refiere al país o territorio donde la ausencia o parvedad de impuestos y controles financieros aplicables a los extranjeros residentes o entidades que, en dichas jurisdicciones, encuentran su cobertura o amparo

¹⁰³ BRAVO HERRERA, Fernando. Caso ENRON, *Economía y Negocios*, Universidad de Chile, pp. 11-12.

Graver Oxley del Congreso norteamericano, quienes promovieron la ley. Entre los aspectos que regula se encuentra los sistemas de informes, contabilidad y con gran particularidad las políticas de control interno de una organización¹⁰⁴.

Por su parte, WorldCom, compañía de telecomunicaciones, protagonizó el segundo de los escándalos financieros de Norteamérica, fundada por Bernard Ebbers en 1984. Esta empresa ascendió el monto de sus operaciones irregulares a \$3.850 (tres mil ochocientos cincuenta millones de dólares) durante los últimos cinco trimestres del año 2002¹⁰⁵.

La empresa sufrió una enorme catástrofe debido a malversaciones contables, manejadas por su propio fundador, encomendadas a Scott Sullivan –Director financiero–, quien se encargó de inflar ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación¹⁰⁶ y amortización¹⁰⁷, lo cual elevó de manera irregular el flujo de efectivo. También, movimientos contables y financieros estaban a oscuras e incluso existían algunas cifras multimillonarias que eran aprobadas tras solo minutos de discusión. Asimismo, los directivos y alto mando de WorldCom hacían retoques en las cuentas de manera que ajustaban los asientos contables sin consultar a la Junta. Si bien, la empresa era auditada interna y externamente, nadie notó las irregularidades. Como consecuencia del “maquillaje en los estados contables”, en el año 2001 se registró gastos operativos como inversiones de capital ascendientes a \$3,060.00 (tres mil sesenta millones de dólares) y de casi \$800.00 (ochocientos millones de dólares) durante el primer trimestre del 2002, haciéndola ver como una fortaleza empresarial¹⁰⁸., aumentando el valor de mercado de la acción¹⁰⁹.

¹⁰⁴ Cfr. VALDIVIESO VALENZUELA, Carlos. *El Caso Enron*, Instituto de Estudios Bancarios Guillermo Subercaseaux, Chile, Enero 2010, pp. 14 -15.

¹⁰⁵ Cfr. SCHVARZ, Niko. “Análisis Internacional: Después de Enron, el escandaloso fraude de WorldCom” en *Revista Envío*, N° 198, Managua, 2002, p. 10.

¹⁰⁶ Disminución del valor o precio de una cosa. Cfr. TAMAMES, Ramon; LAZARO CARRETER, Fernando y GALLEGOS, Santiago. *Op. Cit.*

¹⁰⁷ Son reducciones en el valor de los activos o pasivos para reflejar en el sistema de contabilidad cambios en el precio del mercado u otras reducciones de valor. Cfr. Idem.

¹⁰⁸ Cfr. LUIS PEROSSA, Mario; DIAZ UBERMAN, Damián Sergio; WALDMAN Pablo. “Las primeras crisis financieras del siglo XXI: De la flexibilización a las nuevas regulaciones” en *Revista del Observatorio de la Economía Latinoamericana*, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, N° 171, 2012, pp. 17 y ss.

¹⁰⁹ Es el precio al que cotiza la acción en bolsa y es la mejor indicación de a qué precio se debe comprar o vender. Cfr. TAMAMES, Ramon; LAZARO CARRETER, Fernando y GALLEGOS, Santiago. *Op. Cit.*

Finalmente, el último caso fue generado por la empresa familiar europea de lácteos Parmalat, fundada en la década de 1960 por Calisto Tanzi. La empresa, utilizó como estrategia la falsificación de información contable, financiera y bancaria por casi 15 años para ocultar pérdidas. Otra de sus maniobras para el fraude, fue la emisión inesperada de bonos. La misma, que sorprendió tanto a inversionistas como ejecutivos porque implicaba un aumento en la deuda corporativa. Posteriormente, en diciembre del año 2003 el escándalo quedó al descubierto, cuando la auditora estadounidense Deloitte & Touche, encargada de auditar las cuentas, expresó dudas sobre la transparencia en los libros de contabilidad transnacional, operaciones que también eran auditadas por otra firma, la Grant Thornton¹¹⁰.

Esto permitió descubrir que existía un déficit de \$16000.00 (dieciséis mil millones de dólares), y que la cuenta que aseguró tener en el *Bank of America* por \$4,000.00 (cuatro mil millones de dólares) no existía. Pues, varias de las operaciones habían sido escondidas en una red de cuentas bancarias en paraísos fiscales como el Caribe y Sudamérica. Sin embargo, la empresa gracias a la intervención estatal logró recuperarse y en el 2005 regresó a cotizar en la Bolsa de Valores de Milán¹¹¹.

Los escándalos financieros antes enunciados, condujeron a la formación de principios y Códigos de Buen Gobierno, que se han ido elaborando por diferentes instituciones, con la finalidad de promover y facilitar un papel más activo de los accionistas y, de forma particular, del **consejo de administración** como órgano de supervisión y control, que en la grandes sociedades cotizadas de Estados Unidos y Europa, sigue siendo el encargado de la dirección y gestión¹¹².

2.1.2. Definición sobre Gobierno Corporativo

El informe Cadbury (Reino Unido-1992), define al Gobierno Corporativo como el *sistema mediante el cual se dirigen y controlan las sociedades, no solo para*

¹¹⁰ Cfr. GOMEZ ALVAREZ, David y GONZALEZ, Verónica. “La leche es blanca pero no transparente: PARMALAT, breve recuento de un gran fraude” en *Revista del Instituto de investigaciones jurídicas* de la Universidad Autónoma de México, Ciudad de México, 2013, pp. 52-53.

¹¹¹ Cfr. BBC MUNDO com. “Seis casos emblemáticos” [ubicado en. 09. Noviembre. 2013]. Obtenido en: http://www.bbc.co.uk/spanish/specials/1555_corrupcion/page6.shtml

¹¹² Cfr. ORTIZ HERBENER, Andrés, op. cit., p.8.

buscar soluciones para proteger al accionista individual, sino la eficiencia de la empresa y de los mercados, dotando a la sociedad anónima de una mayor eficiencia en la gestión y en el control de esta gestión, con el objeto de generar confianza en los inversores en los mercados bursátiles, para de esa forma evitar la huida hacia otros mercados que inspiren mayor confianza y/o atraigan recursos de inversores extranjeros.

Por lo que, se trata de *un conjunto de disposiciones necesarias para evitar los conflictos de intereses entre accionistas y consejos de administración en grandes empresas o lo que es lo mismo en sociedades que cotizan en bolsa, sin perjuicio de que las empresas que no cotizan en bolsa, sigan y adopten estos “códigos de conducta”*¹¹³.

Desde un sentido amplio, el Gobierno Corporativo es aquel sistema por el que se establecen los derechos y obligaciones entre las diferentes personas involucradas en la empresa, como propietarios, consejeros, administradores, accionistas y empleados; así como las reglas y los procedimientos para la toma de decisiones sobre esos negocios. Esta concepción a criterio del Banco Mundial, tiende a que las empresas promuevan la equidad, la transparencia y la responsabilidad de las mismas. Por otro lado, desde un sentido restringido o financiero, se puede entender como el conjunto de métodos y procedimientos que adoptan las empresas para asegurar que sus lineamientos y los de sus directivos se dirijan a cumplir los fines de los accionistas, entre los que se destaca la maximación del valor de la empresa y por ende del accionista. Esta concepción busca investigar cómo motivar a los directivos para que obtengan el máximo de ganancias para los accionistas en el menor tiempo posible, pero con responsabilidad social¹¹⁴.

Debe entenderse, que el gobierno corporativo es el conjunto de principios y técnicas destinadas a mejorar la administración de las empresas, para transparentar la información hacia los accionistas e inversores, así como implantar sistemas efectivos de responsabilidad de los administradores, buscando en lo posible definir y delimitar el alcance de sus deberes fiduciarios. Siendo una alternativa para superar los problemas que plantea la separación entre la

¹¹³ Cfr. *Ibidem*, p.12.

¹¹⁴ *Ibidem*, pp.15-16.

propiedad y la gestión en las grandes empresas que cotizan en Bolsa, y que sirven de ejemplo para las que no aún no están inmersas en la cotización¹¹⁵.

Dentro de los objetivos que tiene el cumplir con el desarrollo de las prácticas de Buen Gobierno Corporativo, se encuentran:

1. Asegurar el buen manejo y la administración de las sociedades con un control descentralizado y monitoreado en la toma de decisiones, contando con directores y consultores independientes y especialistas en el giro de la sociedad¹¹⁶.
2. Fomentar la confianza y mejorar la imagen en los mercados reduciendo al mínimo el riesgo de la información financiera y en áreas claves de la sociedad¹¹⁷.
3. Proteger los derechos de los inversionistas y de los otros grupos de interés, aumentando las posibilidades de atraer mayor capital¹¹⁸.

Asimismo las ventajas que trae consigo las prácticas de Buen Gobierno Corporativo, según los sujetos que las realicen son¹¹⁹:

Dueños de la empresa (accionistas): Protegen a los accionistas con un ejercicio ordenado de sus derechos, a través de la difusión de información oportuna y transparente sobre la situación de la empresa, para la adecuada toma de decisiones. También, se generan mecanismos idóneos para resolver conflictos entre los accionistas y de los accionistas con los administradores o la propia empresa; y mitiga el riesgo de la sucesión,

Inversionistas, éstos se benefician al contar con un lenguaje basado en estándares internacionales que les permite entender las características y el

¹¹⁵ Ibidem, p. 16.

¹¹⁶ También, es necesaria la presencia de consejeros independientes ajenos a los accionistas, para revitalizar a la junta general de accionistas, de modo que se flexibilice su estructura permitiendo a los accionistas intervenir en ella a través de medios electrónicos. Cfr. ORTIZ HERBENER, Andrés, op. cit., p 2

¹¹⁷ Pues al momento de realizar sus negocios y actividades empresariales se deben tener consideraciones éticas que sean razonablemente, apropiadas para una gestión empresarial responsable y deberá por lo tanto y en la medida de sus posibilidades, destinar una cuantía de sus recursos, a fines de interés público, humanitarios y colectivos. Cfr. CONDE GRANADOS, Jorge. "algunas consideraciones del porque aplicar los principios de buen Gobierno corporativo en las empresas familiares", *Revista Sapere – Facultad de derecho USMP*, 2010, p. 10.

¹¹⁸ Promover la competitividad, buscando la eficiencia y estabilidad en las sociedades escogiendo entre sus miembros a personas técnicamente formadas y en lo posible no accionistas, las cuales deberán transparentar el flujo de información financiera y de gestión, tanto interna como externa. Cfr. ORTIZ HERBENER, Andrés, op cit., p. 18.

¹¹⁹ CÓRDOBA GARCÉS, Juan Pablo. "Gobierno Corporativo", *Bolsa de Valores de Colombia*, Colombia, 2009, pp. 16-17.

alcance de sus inversiones e incluso si las compañías no contemplan fuentes de capital extranjero. Pues, las prácticas de Buen Gobierno Corporativo se traduce en un aumento de confianza por parte de los inversionistas locales, quienes se verán beneficiados al contar con más y mejor información de la compañía.

Acreedores, en su rol de monitoreo del deudor cuentan con reglas para proteger la garantía de su acreencia, así como información oportuna y fiable de la empresa/deudor. Esto facilita la comprensión del acreedor sobre la situación real de la empresa, lo que se traduce en una reducción del riesgo percibido y en mejores condiciones de endeudamiento para la compañía.

Otros grupos de interés, como son: los empleados, clientes, proveedores y demás grupos de interés de la compañía son esenciales en el desempeño y continuidad de cada empresa. Por medio del Gobierno Corporativo se define una estrategia de administración transparente y eficiente que promueve la articulación de las responsabilidades de la compañía frente a cada grupo de interés.

En consideración, el Buen Gobierno Corporativo “Es un conjunto de principios y disposiciones que tienen como fin evitar los conflictos de intereses entre propietarios, accionistas y grupos de intereses, teniendo como base la promoción de la equidad, la transparencia y la responsabilidad en las actividades que se desarrollen al interior de las empresas, de modo que asuman estos principios de manera eficiente y constante ante el desenvolvimiento del mercado, creando con esto una cultura de ética empresarial”.

2.2 Análisis de la regulación del Buen Gobierno Corporativo en el Escenario Internacional

2.2.1 El código de Olivencia: (véase el texto completo en el anexo)

El 28 de Febrero de 1998, el Consejo de Ministros de España, de acuerdo al plan de medidas de liberalización, acordó la creación de una comisión especial para el estudio de un código ético de los consejos de administración de las sociedades¹²⁰, encomendándosele una doble función: primero, realizar un detallado análisis sobre el régimen de funcionamiento de los consejos de administración que recurren a los mercados financieros y, segundo la elaboración

¹²⁰ GIMENEZ SANCHEZ, Jesús. “Órganos de gobierno de la empresa familiar (III)”, en *Manual de la empresa familiar*, Barcelona, Editorial Deusto, 2005, p.287.

de un código ético de buen gobierno, que sea asumido de manera voluntaria por dichas sociedades. Si bien, se trata de una aplicación voluntaria, ésta deberá ajustarse a las necesidades, características, condiciones, preferencias e idiosincrasia de cada sociedad financiera, dado que el seguimiento de este código se asienta en el uso de la libre autonomía de la voluntad y de la facultad de autorregulación¹²¹.

Por lo que teniendo en cuenta las notas de voluntariedad, libertad de autonomía y autorregulación, las sociedades que tengan consejo de administración podrán regular su propio funcionamiento. Si al regular su propio funcionamiento lo incorporan, ya le están dando un valor jurídico a esas recomendaciones, pero no porque derive de la norma jurídica, sino porque viene de la libre voluntad de las partes, por ello tendrá fuerza vinculante negocial, no una fuerza imperativa de derecho objetivo, sino de derecho convencional o derecho negocial¹²².

Dicha comisión fue precedida por el profesor Manuel Olivencia Ruiz, a quien se le atribuye el nombre de la presente norma, éste se encargó de presentar en 1998 el denominado Código de Olivencia, el cual enumera una serie de modelos de conducta y principios que deberían seguir los consejos de administración de las sociedades, adaptándolas de acuerdo a su realidad, pero no impone obligaciones o sanciones por incumplimiento, asimismo se recomienda su aplicación no solo para sociedades cotizadas sino a cualquier otro tipo de organización¹²³. En cuanto a su estructura, se divide en tres partes: la primera, contiene una introducción, la segunda, el Informe sobre los consejos de administración y, por último, en el tercer apartado se presenta las veintitrés recomendaciones.

Las principales consideraciones del documento recaen como ya se ha señalado en el consejo de administración, reconocido como el órgano de gestión, encargado de supervisar a los ejecutivos a través de una serie de funciones indelegables¹²⁴, sin embargo, en las sociedades que superan un mínimo de

¹²¹ AYALA ENRÍQUEZ, Pablo. "El Estado actual de la cuestión del Gobierno Corporativo en España. Reflexiones desde una perspectiva de la Responsabilidad Empresarial", *IESE Business School*, Barcelona, 2007, p. 11.

¹²² Ibidem, p. 12.

¹²³ OLCESE SANTOJA, Aldo. *Teoría y práctica del Buen Gobierno Corporativo*, Barcelona, Marcial Pons – Ediciones Jurídicas y Sociales S.A, 2005, p. 71.

¹²⁴ En la recomendación 1, la Comisión expresa que el Consejo asume expresamente las siguientes responsabilidades:

a) Aprobación de las estrategias generales de la sociedad;

dimensión -entre las que se incluyen todas las que cotizan en Bolsa-, las funciones de gestión están fundamentalmente en manos del equipo directivo que trabaja bajo la autoridad inmediata del primer ejecutivo de la entidad.

Asimismo, se introduce innovaciones. Una de ellas referida a la composición cualitativa del consejo, respecto a la procedencia y el perfil de los consejeros, creándose la figura del consejero independiente, cuya función principal es hacer valer los intereses del capital flotante (accionistas ordinarios, no significativos), no están vinculados con el equipo de gestión ni con los núcleos accionariales de control que más influyen sobre éste.

Otra, concerniente a la introducción de consejeros internos o relacionados con la gestión de la sociedad y de consejeros externos o no relacionados con la gestión de la sociedad, que puede dividirse en dos categorías: la primera, en cuanto a los consejeros independientes y, la segunda, hace mención a los consejeros dominicales –entendido como aquellos que acceden al consejo por ser titulares de paquetes accionariales de la entidad con capacidad de influir por sí solos o por acuerdos con otros en el control de la sociedad–¹²⁵.

Asimismo, en virtud de la recomendación 5¹²⁶, se permite adoptar medidas necesarias para reducir los riesgos de la concentración de poder en una sola persona, para lo cual se crea las comisiones delegadas de control, proponiéndose dos comisiones. Por un lado, la comisión de auditoría y cumplimiento, encargada de evaluar el sistema de verificación contable, velar por la independencia del auditor externo y revisar el sistema de control interno. Por otro lado, la comisión de nombramientos y retribuciones, que tiene por objeto cuidar la integridad del proceso de selección de los consejeros y altos ejecutivos de la empresa, así como supervisar las políticas de remuneración de los mismos.

-
- b) Nombramiento. Retribución y, en su caso, destitución de los más altos directivos de la sociedad;
 - c) Control de la actividad de gestión y evaluación de los directivos;
 - d) identificación de los principales riesgos de la sociedad e implantación y seguimiento de los sistemas de control interno y de información adecuados;
 - e) Determinación de las políticas de información y comunicación con los accionistas, los mercados y la opinión pública.

¹²⁵ GIMÉNEZ SANCHEZ, Jesús, op. cit., pp. 289 - 290.

¹²⁶ A la letra, la recomendación dice: “Que, en el caso de que el Consejo opte por la fórmula de acumulación en el Presidente del cargo de primer ejecutivo de la sociedad, *adopte las cautelas necesarias para reducir los riesgos de la concentración de poder en una sola persona*”.

2.2.2 Ley Sarbanes – Oxley (Nueva Ley frente a los fraudes contables)

(Véase el texto completo en el anexo)

La crisis de Wall Street en 1929, fue el primer aviso de la necesidad de transparentar y encontrar una manera de que los directivos respondan a los accionistas por sus prácticas de negocios. Sumado a ello, la primera mitad del año 2002 estuvo caracterizada por escándalos fraudulentos que afectaron a empresas como Enron, WorldCom entre otros, lo que llevó al ejecutivo y al legislativo a aprobar rápidamente el proyecto de ley de la Cámara de Representantes conocida como Sarbanes-Oxley el 30 de julio del 2002 (por el nombre de los ponentes)¹²⁷. Esta ley crea un nuevo organismo supervisor de la contabilidad, nuevas reglas de independencia del auditor, una reforma de la contabilidad corporativa, la protección del inversionista y aumenta las penas criminales y civiles por las violaciones al mercado de valores¹²⁸.

Entre los aspectos más destacados, podemos encontrar:¹²⁹

- Información sobre operaciones de consejeros.
- Mayor responsabilidad de consejeros y auditores.
- Controles internos estrictos.
- Certificaciones de consejeros con declaraciones juradas.
- Funciones del comité de auditoría ampliadas.
- Control sobre información confidencial.
- Publicación del informe de auditoría interna.
- Limitaciones de préstamos a consejeros y directivos.
- Transparencia de operaciones con acciones propias.

Asimismo, penaliza en forma severa el crimen corporativo y de cuello blanco – pues son cometidos por personas con formación profesional, de un respetable status social–. De esta manera, la norma ayuda a frenar los múltiples fraudes, la corrupción administrativa, los conflictos de interés, la negligencia y la mala práctica de algunos profesionales y ejecutivos que conociendo los códigos de ética, sucumbieron ante el atractivo de ganar dinero fácil y a través de empresas y

¹²⁷ “Un enfoque de equilibrio entre autorregulación y las necesarias exigencias de transparencia y respeto a los derechos de los accionistas. Las Nuevas Reglas Del Buen Gobierno Corporativo”. *Bolsa de Madrid*. Enero 2003, p. 12.

¹²⁸ SABA, B, Thomas. “Gobierno Corporativo en los Estados Unidos a comienzos del siglo XXI y su posición en el ámbito global”, *Revista Chilena*, Volumen 29, N° 3, 2002, pp. 665 – 666.

¹²⁹ GIMÉNEZ SANCHEZ, Jesús, op. cit., p. 299.

corporaciones engañando a socios, empleados y grupos de interés, entre ellos sus clientes y proveedores¹³⁰.

De esta manera, Estados Unidos representa la posición de que el control final sobre la empresa debe residir en los accionistas (mayoritarios y minoritarios) y que los administradores de la empresa (directorio y ejecutivos) deben administrarla a favor de los intereses de los accionistas. En cuanto, los intereses de otros demandantes como: empleados, acreedores, clientes y proveedores, deben ser protegidos a través de contratos y otros medios legales que no involucren su participación directa en el gobierno de la empresa¹³¹. Puesto que, al darle prioridad al bienestar del accionista, el sistema de gobierno corporativo de Estados Unidos, le pone énfasis a la eficiencia, pues se proporciona información transparente a los inversionistas que demandan retorno en sus inversiones. Como resultado, se presenta un mercado accionario relativamente líquido y mucho más grande que otros países¹³²

2.2.3 Informe de Aldama: (véase el texto completo en el anexo)

Después, de los emblemáticos casos de fraude empresarial tanto en el contexto norteamericano como europeo, y frente a un drástico cambio económico como consecuencia de la globalización, es necesario reafirmar la latente preocupación por el empleo de principios de Buen Gobierno Corporativo. Por lo cual, el 8 de enero del año 2003, la Comisión Especial para el fomento de la transparencia y seguridad de los mercados financieros y sociedades cotizadas de España, presidida por el doctor Enrique Aldama, a quien se le atribuye el nombre de la norma, hace público el Informe de Aldama, que toma como referencia a su antecesor: el código de Olivencia¹³³.

Esta norma, tiene como destinatarios a las sociedades y partícipes en mercados de capitales, poderes públicos y la sociedad en general¹³⁴, asentada sobre la

¹³⁰ Ley Sarbanes – Oxley, Nueva ley frente a los fraude contables del 30 de Julio del 2002.

¹³¹ SABA. B, Thomas, op. cit., p. 664.

¹³² Idem.

¹³³ “Un enfoque de equilibrio entre autorregulación y las necesarias exigencias de transparencia y respeto a los derechos de los accionistas. Las Nuevas Reglas Del Buen Gobierno Corporativo”, op. cit., pp. 16 -17.

¹³⁴ GIMÉNEZ SANCHEZ, Jesús, op. cit., p 293.

base de los principios de transparencia y del deber de informar. Su estructura se encuentra comprendida por seis apartados.

El primero, referente a la aplicación del principio de transparencia, pues la información constituye la base de todo sistema, para lo cual se debe transmitir información correcta y veraz de forma simétrica y equitativa en tiempo útil hacia los inversionistas.

El segundo, relacionado con el deber de información. El informe establece que la transmisión de información, no puede ser meramente voluntaria, estableciendo el contenido de aquélla que debe hacer pública las sociedades cotizadas sobre su estructura de gobierno.

En tanto el tercero, se centra en el principio de seguridad, que permite crear un clima de confianza en los inversionistas, respecto a que el valor producido por la empresa se distribuye correctamente y los administradores y accionistas no obtienen beneficios desproporcionados al momento de realizar las operaciones.

En el apartado cuarto, se regula la responsabilidad de los administradores en base a los principios de lealtad y diligencia, dentro de sus deberes fiduciarios. De esta manera, se busca que los miembros desempeñen su cargo de buena fe y con la diligencia necesaria para la consecución de los intereses sociales.

Mientras, el quinto establece los órganos de gobierno que comprende la empresa como: la junta general de accionistas, el consejo de administración, las comisiones del consejo de administración, así como las diferentes funciones que éstos realizan.

Finalmente, en el sexto apartado se expone la necesaria presencia de los prestadores de servicios profesionales, tales como auditores, analistas financieros y bancos de inversión y, agencias de calificación, que ayudan a la transparencia en el manejo de información y en la protección de inversores y accionistas.

2.2.4 Principios propuestos por la OCDE: (Véase el texto completo en el anexo)

Los Principios de Buen Gobierno Corporativo se elaboraron en respuesta a un llamamiento del Consejo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), fundada en 1961, en la cumbre ministerial realizada en 1999. Los principios, son el resultado de una investigación de las experiencias de los

países miembros y no miembros, además contempla la opinión de comités que operan dentro de la OCDE (Mercados financieros, inversión internacional y empresas multinacionales, e industria y política de medio ambiente) y de los organismos de importancia mundial como el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional¹³⁵.

La reunión del Consejo de la OCDE a nivel ministerial celebrada en 2002, acordó la realización de estudios sobre la evolución en los países de la OCDE y la evaluación de los Principios a la luz de los progresos realizados en el ámbito del gobierno corporativo. Asimismo, en abril del año 2004, los gobiernos de los países miembros acordaron incorporar nuevos principios¹³⁶, los mismos que son expuestos en la primera parte, cuyo resumen se presenta a continuación.

1. Garantizar la base de un marco eficaz para el gobierno corporativo:

El marco para el gobierno corporativo deberá promover la transparencia y eficacia de los mercados, ser coherente con el estado de derecho y articular, de forma clara, el reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades supervisoras, reglamentarias y ejecutivas¹³⁷.

2. Los derechos de los accionistas y funciones clave en el ámbito de la propiedad:

El marco para el gobierno corporativo deberá amparar y facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas.

3. Tratamiento equitativo de los accionistas:

El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar un trato equitativo a todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los extranjeros. Todos los accionistas deben tener la oportunidad de realizar un recurso efectivo en caso de violación de sus derechos¹³⁸.

4. El papel de las partes interesadas en el ámbito del gobierno corporativo:

El marco para el gobierno corporativo deberá reconocer los derechos de las partes interesadas establecidos por ley, o a través de acuerdos mutuo. Deberá fomentar la cooperación activa entre sociedades y partes interesadas, con vistas

¹³⁵ MATUTE, Genaro; FABIAN, Lenin; PACHECO, Lisette; TRINIDAD, Ommero y URETA, Carlos. *Gobernabilidad de las empresas familiares peruanas y principios de buen gobierno corporativo*, 1ª ed., Lima, Editorial Esan, 2010, p. 42.

¹³⁶ OLCESE SANTOJA, Aldo, op. cit., p. 68.

¹³⁷ Cfr. ORTIZ HERBENER, Andrés, op. cit., p.8.

¹³⁸ Existen doctrinarios que le denominan Junta Directiva o Directorio. Cfr. SERNA GÓMEZ, Humberto y Otros. *Prácticas de Buen Gobierno Corporativo en el Sector Financiero Latinoamericano*, Colombia, FELABAN, 2007, p. 26

a la creación de riqueza y empleo, y a facilitar la sostenibilidad de empresas sanas desde el punto de vista financiero.

5. Divulgación de datos y transparencia:

El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la revelación oportuna y precisa de todas las cuestiones materiales relativas a la sociedad, incluida la situación financiera, los resultados, la titularidad y el gobierno de la empresa.

6. Las responsabilidades del consejo:

El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección ejecutiva por parte del Consejo y la responsabilidad de éste frente a la empresa y los accionistas.

En la segunda parte, los principios son sustituidos por anotaciones que contienen comentarios sobre los principios, cuya finalidad es ayudar a los lectores a comprender los razonamientos planteados. En algunos casos, las anotaciones también contienen descripciones de las tendencias dominantes, y ofrecen modelos alternativos de implantación y ejemplos que pueden resultar útiles para que los principios sean operativos¹³⁹.

Para la OCDE, el gobierno corporativo constituye un elemento clave para aumentar la eficacia económica y potenciar el crecimiento, así como para fomentar la confianza de los inversores. Por tanto, abarca toda una serie de relaciones entre el cuerpo directivo de una empresa, su Consejo, sus accionistas y otras partes interesadas. También, proporciona una estructura para el establecimiento de objetivos por parte de la empresa, y determina los medios que pueden utilizarse para alcanzar dichos objetivos y para supervisar su cumplimiento

2.2.5 Código Unificado sobre Buen Gobierno o Informe Conthe: (véase el texto completo en el anexo)

Por Acuerdo del Consejo de Ministros de fecha 29 de julio del año 2005, se encomendó a la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), auxiliada por un grupo de trabajo especial, la actualización de las recomendaciones contenidas en los códigos de Olivencia y Aldama. Dicho documento, fue aprobado

¹³⁹ Ibidem. p. 69.

el 02 de mayo del 2006, bajo la denominación de “Código Unificado de Buen Gobierno” (CUBG) o también conocido como “Código CONTHE”¹⁴⁰.

Este Código fundamenta sus recomendaciones bajo dos principios básicos. Uno de ellos, el principio de voluntariedad, con sujeción al principio de “cumplir o explicar” exigido por la ley. Con este principio, las sociedades que no sigan las pautas de buen gobierno recomendadas deberán de justificar su no adopción, para que los mercados puedan valorar su actuación. Mientras, el segundo recae en el principio de generalidad, al estar dirigido a la totalidad de las sociedades cotizadas, con independencia de su tamaño y nivel de capitalización¹⁴¹.

En cuanto su estructura, contiene 58 recomendaciones, recogidas en el Anexo I, de seguimiento voluntario sobre cuestiones de gobierno interno de las sociedades cotizadas. A su vez, estas recomendaciones pueden agruparse en cinco bloques: el primero, concerniente a los estatutos y junta general; el segundo, respecto al consejo de administración; el tercero, referido a los consejeros; el cuarto, acerca de las retribuciones de los consejeros; y el quinto trata sobre las Comisiones¹⁴².

2.2.6 LINEAMIENTOS PARA UN CÓDIGO ANDINO DE GOBIERNO CORPORATIVO (Véase el texto completo en el anexo)

La Corporación Andina de Fomento (CAF) es un banco de desarrollo constituido en 1970 y conformado en la actualidad por 18 países de América Latina. Esta Institución promueve un modelo de desarrollo sostenible, mediante operaciones de crédito, recursos no reembolsables y apoyo en la estructuración técnica y financiera de proyectos del sector público y privado de Latinoamérica, estableciendo la adopción de un modelo conjunto de desarrollo económico, social y comercial entre países que presentaban características similares y que buscaban obtener los beneficios¹⁴³.

La CAF cuenta con un COMITÉ DE ÉTICA, el cual es un órgano que vela por el cumplimiento de los Lineamientos de Conducta Ética, los cuales tienen como

¹⁴⁰ OLIVENCIA RUIZ, Manuel. “El gobierno corporativo como instrumento al servicio del accionista minoritario”, *Cuadernos de Derecho para ingenieros*, Sevilla, N° 10, La Ley, 2011, p.5.

¹⁴¹ PUENTES POYATOS, Raquel; VELASCO GÁMEZ, María del mar y VILAR HERNÁNDEZ, Juan. “El buen gobierno corporativo en las sociedades cooperativas”, *REVESCO*, N° 98, 2009, p. 126.

¹⁴² *Ibidem*, p. 127.

¹⁴³ CORPORACIÓN ANDINA DE FORMENTO, *Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo*, Caracas, 2005.

propósito establecer y difundir los elevados estándares éticos que deben primar, promoviendo una conducta responsable, transparente y honesta dentro de la Institución, cuidando la imagen que se debe transmitir a los accionistas, directores, funcionarios, clientes, proveedores de servicios y público en general.

La Corporación patrocinó “Los Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo” –LCAGC– en abril del año 2005, teniendo como coordinador el Dr. Camilo Arenas, director de Mercados Financieros; en ellos se propone que las empresas adopten y recojan en sus normas estatutarias y reglamentarias estas prácticas, como medio para mejorar la eficiencia de su gestión y por ende permitir que los proveedores de financiación, bancos y entidades financieras, y en particular los inversores valoren la adopción de medidas de gobierno corporativo y su cumplimiento sistemático como una herramienta adecuada para reducir los niveles de riesgo de una nueva inversión¹⁴⁴.

Los LCAGC asumen el principio fundamental de "cumplir o explicar", de modo que las empresas que dispongan acogerse a los mismos, o que, estuvieran obligadas a su adopción, deberán cumplir con cada una de las medidas que en él se incluyen o bien justificar las razones particulares que les impidan observarlas o hacerlo, publicando un Informe anual de Gobierno Corporativo o explicando el grado de cumplimiento de las medidas de gobierno corporativo en el Informe de Gestión de fin de ejercicio.

Las medidas incorporadas a los LCAGC se dirigen principalmente al gobierno corporativo de las sociedades que cotizan sus acciones en una Bolsa de Valores, sin embargo estas medidas puedan ser adoptadas voluntariamente por las empresas que deseen mostrarse con mayor transparencia y estabilidad.

La LCAGC cuenta con 51 medidas, distribuidas en cinco grupos, el primero habla sobre los derechos y trato equitativo de los accionistas, la segunda desarrolla el tema de la Asamblea general de Accionistas, como tercer grupo se encuentra el directorio, luego se establecen medidas para desarrollar la información financiera y no financiera y como último punto la resolución de controversias.

¹⁴⁴ Banco de Desarrollo de América Latina –CAF–. *Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo. Eficiencia, equidad y transparencia en el manejo empresarial*, CAF, Abril 2005.

2.2.7 Código País: (véase el texto completo en el anexo)

El Código País –también llamado Código de Mejores Prácticas Corporativas– es un Código desarrollado por la Superintendencia Financiera de Colombia, Asobancaria, Asofiduciaria, Asofondos, Bolsa de Valores de Colombia S.A., Confecámaras, Fasecolda y ANDI en el año 2007, desarrollado en la Circular Externa 028 de 2007 – Modificada por la Circular Externa 056 de 2007.

Este código contiene 41 recomendaciones de prácticas de Buen Gobierno Corporativo y está dirigido a los emisores de valores, y en general a las entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia

El Código País se rige por el principio “Cumpla o Explique”, y por lo tanto, sus recomendaciones son de aplicación voluntaria para las empresas, pero la adopción e implementación de las recomendaciones son vigiladas y controladas por la Superintendencia Financiera. Sin embargo, es preciso señalar que si las empresas aceptaron acoger estas recomendaciones, anualmente deberán realizar la encuesta de mejores prácticas corporativas, en la cual informan al mercado cuáles recomendaciones fueron adoptadas y cuáles no, explicando cómo ha adoptado la recomendación¹⁴⁵. El punto de partida de la norma, es la preocupación del gobierno por la profundización del mercado de capitales, para contribuir a la confianza de los inversionistas y estar a la altura de los estándares internacionales, buscando establecer lineamientos, políticas y exigencias para un código de buen gobierno¹⁴⁶.

Además, se estructura en los siguientes ítems (i) Asamblea General de Accionistas, (ii) Junta Directiva, (iii) Revelación de Información Financiera y No Financiera, y (iv) Solución de Controversias¹⁴⁷.

2.3 Antecedentes de Buen Gobierno Corporativo en Perú: Los Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas que cotizan en Bolsa de Valores

¹⁴⁵ Circular Externa 007 del 2011, emitida por la Superintendencia Financiera de Colombia.

¹⁴⁶ GAITÁN RIAÑO, Sandra. “Gobierno corporativo en Colombia”. *Tendencias actuales. D-MINISTER Universidad EAFIT*, Medellín, N° 15, 2009, p. 138.

¹⁴⁷ Código País, desarrollado en la Circular Externa 028 de 2007 – Modificada por la Circular Externa 056 de 2007.

En el año 2002 la Bolsa de Valores de Lima presenta “Los Principios de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas”, buscando con ello el cumplimiento de valores empresariales, un desenvolvimiento equilibrado y un mejor impacto de las empresas respecto a la sociedad.

Posteriormente, en el 2008, la Bolsa de Valores desarrolla el Índice de Buen Gobierno Corporativo, que es un sistema a través del cual las empresas son administradas y controladas para el cumplimiento de principios de responsabilidad con los accionistas y sus grupos de interés, y se basa principalmente en el cumplimiento de principios de transparencia, confianza, responsabilidad social y veracidad de la información. Éstos permitirán atraer y retener capital financiero, funcionar en forma eficiente, así como aumentar el valor económico de la corporación para sus accionistas.

La importancia de este índice es que con él se beneficia tanto a las empresas como a los inversionistas, porque permite una mejor visibilidad de éstas, pues al cumplir con dichas prácticas de gobierno corporativo se da un valor agregado a la empresa, mostrándola más competitiva y eficiente, convirtiéndola en mejor candidata para recibir financiación, debido a que genera en los inversionistas una percepción de mayor estabilidad y menor riesgo.

Los principios de Buen Gobierno Corporativo, que a continuación se exponen pueden aplicarse a todas las sociedades ya sea para aquellas cuyos valores se encuentran inscritos en el Registro Público del Mercado de Valores o para aquellas que no, reconociendo que existen ciertos principios que solamente son de aplicación a las primeras.

En los últimos años se han establecido principios de adhesión voluntaria, realizado acuciosos estudios e implementado una serie de reformas legislativas, a fin de incentivar el desarrollo de buenas prácticas de gobierno corporativo. Estructurándose de la siguiente forma:

I. Los Derechos de los Accionistas

Los derechos básicos de los accionistas incluyen el derecho a:

- Que se estipule los métodos de registro de la propiedad y se lleve debidamente la matrícula de acciones;

- Traspasar o transferir las acciones, así como recibir oportunamente los certificados de suscripción preferente y las acciones suscritas en los casos de aumento de capital;
- Recabar información relevante sobre la sociedad de manera oportuna;
- Participar y votar en las Juntas Generales de Accionistas;
- Designar a los miembros del Directorio; y
- Participar en los beneficios de la sociedad y fijar una política de dividendos que establezca expresamente los criterios para la distribución de utilidades.

Los accionistas tienen derecho a participar y a estar lo suficientemente informados sobre las decisiones que acarrearán cambios fundamentales en la sociedad, además de contar con la posibilidad de participar de forma efectiva y votar en las Juntas Generales de Accionistas, debiendo ser informados acerca del reglamento, incluido el proceso de votación, que rige las Juntas Generales de Accionistas, para ello se les debe proporcionar a los accionistas información suficiente y con la debida anticipación, concerniente a la fecha, lugar y agenda de estas Juntas Generales, además de una información detallada sobre las cuestiones a tratar en las mismas.

Los accionistas deben contar con la oportunidad de introducir puntos a debatir, dentro de un límite razonable, en la agenda de las Juntas Generales, además de contar con la oportunidad de solicitar con anterioridad a la Junta General o durante el curso de la misma los informes o aclaraciones que estimen necesarios acerca de los puntos de la agenda.

Los mercados de control societario deben funcionar de una manera eficiente y transparente, por ello la información relativa a la adquisición de control corporativo y las transacciones extraordinarias deben comunicarse de forma directa y clara para que los inversores entiendan sus derechos, realizándose estas con precios transparentes y en condiciones justas y equitativas a fin de proteger los derechos de todos los accionistas de acuerdo con su categoría.

II. Tratamiento Equitativo de los Accionistas

Todo accionista de la misma categoría debe ser tratado con equidad, todo accionista debe tener los mismos derechos de voto, asimismo todos los inversores deben tener acceso a información acerca de los derechos de voto asociados a todos los tipos de acciones antes de adquirirlas.

La sociedad debe procurar, en lo posible, la convergencia hacia un solo tipo o clase de acción, siendo recomendable que la sociedad emisora de acciones de inversión u otros valores accionarios sin derecho a voto, ofrezca a sus tenedores la oportunidad de canjearlos por acciones ordinarias con derecho a voto.

Además, se debe elegir un número suficiente de directores capaces de ejercer un juicio independiente, en asuntos donde haya potencialmente conflictos de intereses, asimismo no se debe realizar transacciones con información privilegiada ni negociaciones abusivas por cuenta propia o de terceros, pues se les debe exigir a los miembros del Directorio y a la Gerencia que revelen cualquier interés material en transacciones o cuestiones que afecten a la sociedad.

III. La Función de los Grupos de Interés en el Gobierno de las Sociedades

El marco del gobierno societario debe asegurar que se respeten los derechos de los grupos de interés estipulados por ley, tales como trabajadores, proveedores, y acreedores. Así como también, que los derechos de los grupos de interés estén protegidos por ley, debido a que toda entidad debe contar con la posibilidad de obtener reparación efectiva por la violación de sus derechos, permitiendo mecanismos que incrementen la participación activa de los grupos de interés, teniendo acceso a información relevante.

IV. Comunicación y Transparencia Informativa

Se debe preparar, auditar y presentar la información siguiendo los estándares contables y de auditoría más exigentes, incluyendo una descripción de los riesgos financieros y no financieros significativos que la empresa enfrenta.

Los canales de divulgación de información deben permitir a los usuarios un acceso a la información justo, regular y con un coste razonable, teniendo en cuenta que todos los accionistas deben tener acceso a la información por igual.

La sociedad debe contar con auditoría interna. El auditor interno, en el ejercicio de sus funciones, debe guardar relación de independencia profesional respecto de la sociedad que lo contrata. Debe actuar observando los mismos principios de diligencia, lealtad y reserva que se exigen al Directorio y la Gerencia.

V. Las Responsabilidades del Directorio

Los miembros del Directorio deben desempeñar su labor de buena fe, con la diligencia, cuidado y reserva debidos, velando siempre por los mejores intereses de la empresa y de sus accionistas, contando con una información completa, teniendo en cuenta en todo momento los intereses de los grupos de interés, asegurando siempre el cumplimiento de la ley.

El Directorio debe realizar ciertas funciones claves:

- Evaluar, aprobar y dirigir la estrategia corporativa; establecer los objetivos y metas así como los planes de acción principales, la política de seguimiento, control y manejo de riesgos, los presupuestos anuales y los planes de negocios; controlar la implementación de los mismos; y supervisar los principales gastos, inversiones, adquisiciones y Enajenaciones
- Realizar el seguimiento y control de los posibles conflictos de intereses entre la administración, los miembros del Directorio y los accionistas, incluidos el uso fraudulento de activos corporativos y el abuso en transacciones entre partes interesadas.
- El Directorio debe ser capaz de ejercer, con independencia de la administración, un juicio objetivo sobre asuntos corporativos.

Las funciones del Presidente del Directorio, Presidente Ejecutivo de ser el caso, así como del Gerente General deben estar claramente delimitadas en el estatuto o en el reglamento interno de la sociedad con el fin de evitar duplicidad de funciones, posibles conflictos, así como la concentración de funciones, atribuciones y responsabilidades de dichos órganos.

2.4 Los principios complementarios de Buen Gobierno Corporativo para las sociedades familiares

El día 8 de noviembre del año 2013 se publicó en “El Peruano”¹⁴⁸ el “Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas”- en adelante CBGC-, tras el esfuerzo conjunto de 14 instituciones en su elaboración, entre las cuales figuran la Superintendencia del Mercado de Valores, SMV, que lo presidió; la Asociación de Empresas Promotoras del Mercado de Capitales

¹⁴⁸ “El Peruano” es el diario oficial de circulación normativa a nivel nacional a través del cual se pone en vigencia y conocimiento la norma.

(PROCAPITALES), que actuó como Secretaría Técnica; el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF); la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (SBS), entre otras¹⁴⁹.

Este cuerpo normativo tiene como finalidad contribuir a fortalecer la cultura del Buen Gobierno Corporativo teniendo en cuenta las exigencias del mercado y la realidad de la economía peruana. El CBGC señala que el Buen Gobierno Corporativo, tal como lo hace la OCDE, es un elemento que beneficia a las empresas para aumentar la eficacia económica y potenciar el crecimiento de éstas.

Asimismo, reconoce que si bien la adopción de este código es voluntaria, la Sociedad que lo asuma deberá ser capaz de demostrar su adhesión documentada¹⁵⁰, así como su efectiva aplicación de éstos, lo cual contribuirá a su posicionamiento en los mercados del país y del exterior.

En cuanto a su estructura, éste código cuenta con cinco pilares. El primero, sobre los Derechos de los Accionistas; el segundo, sobre la Junta General de Accionistas; el tercero referido a el Directorio y la Alta Gerencia; el cuarto, trata el tema del Riesgo y cumplimiento; y el quinto pilar se refiere a la transparencia de la información¹⁵¹.

El CBGC, toma como antecedentes los principios establecidos por la OCDE en 1999¹⁵², y el documento emitido por la entonces Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores¹⁵³ (CONASEV), sobre los “Principios de Buen Gobierno Corporativo para la Sociedades Peruanas”; se puede apreciar, así, que la elaboración de éste código implicó el despliegue de un arduo trabajo de revisión integral de principios de Buen Gobierno Corporativo que fueron esbozados hace

¹⁴⁹ Integrados por Comité de Actualización de los Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas, constituido en febrero de 2012; el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE); la Bolsa de Valores de Lima S.A. (BVL); CAVALI S.A. Institución de Compensación y Liquidación de Valores; la Asociación de Sociedades Agentes de Bolsa del Perú; la Asociación de Bancos (ASBANC); el Comité de Fondos Mutuos de ASBANC; la Asociación de Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (AAFP); la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP); el Instituto Peruano de Auditores Independientes (IPAI); y Mercados de Capitales, Inversiones y Finanzas Consultores S.A. (MC&F)

¹⁵⁰ Mediante los mecanismos o documentos societarios, tales como estatutos, reglamentos, políticas o normativas internas que mantenga vigente.

¹⁵¹ Cada uno de estos pilares comprende a su vez una serie de principios que rigen la materia correspondiente a cada pilar.

¹⁵² Principios que fueron analizados en el segundo capítulo de esta investigación.

¹⁵³ Hoy, Superintendencia del Mercado de Valores (SMV).

más de diez años, pero ahora, con la imperativa necesidad de adecuación al desarrollo del mercado y marco legal vigente.

Asimismo, el código está conformado por dos Anexos: el Anexo A, que contiene los Principios complementarios para Empresas de propiedad del Estado (EPE), y el Anexo B, que desarrolla los Principios complementarios para Sociedades Familiares. De estos anexos el más importante para efectos de la investigación es el segundo de ellos. Estos principios complementarios, son un aditamento a los otros principios señalados por la ley, debido a que se enfocan en una realidad distinta a cualquier otra empresa, como es la empresa familiar, que debido a sus características propias necesita una regulación especial.

El CBGC para la definición de empresa familia, toma como referencia la IFD – International Finance Corporation- en el que se señala que: “Una empresa familiar será aquella compañía donde la mayoría de los votos está en manos de la familia controladora, incluyendo al fundador, que busca traspasar la empresa a sus descendientes”. Esta definición no es compartida por las autoras de la investigación, en cuanto en el capítulo primero de esta se define a la empresa familiar como “Unidad económica cuya propiedad es ostentada por los miembros de una familia, la misma que le confiere el gobierno (toma de decisiones), manteniendo la capacidad de controlar el futuro de aquélla (sucesión)”.

En cuanto a la estructura de este anexo, se inicia con el Pilar I sobre el “Derecho de los accionistas”, tomando como Principio¹⁵⁴, “Estructura de gobierno familiar y protocolo familiar”, exponiendo que las Empresas Familiares cuentan con una estructura de gobierno claramente definida y ésta organización se encuentra desarrollada en el protocolo familiar, el cual contiene la visión, misión, valores, condiciones y reglas en la forma de relacionarse económica y profesionalmente

¹⁵⁴ A la letra, el Principio F1: “Las sociedades familiares cuentan con una estructura de gobierno claramente definida y adecuada a la realidad familiar, la que se refleja en el protocolo familiar. El protocolo familiar contiene la visión, misión, valores, condiciones y reglas en la forma de relacionarse económica y profesionalmente entre la familia, los accionistas y la sociedad, incluidas las limitaciones asociadas a tal interrelación; las medidas para prevenir, detectar, manejar y revelar los conflictos de interés que se presenten; y los posibles roles de los miembros de la familia en la conformación y distribución de funciones dentro de los órganos de gobierno de la sociedad. En aspectos de propiedad el protocolo familiar señala, entre otros aspectos, las políticas de participación accionaria para los miembros de la familia; las reglas a aplicar cuando miembros de la familia transfieren sus acciones; así como los mecanismos de resolución de controversias que aplicarán entre sí los miembros de la familia cuando se trate de intereses relacionados con la sociedad. El protocolo familiar establece el período en que es revisado para adaptarlo a las necesidades y cambios de la familia y la sociedad”.

entre la familia, los accionistas y la sociedad; asimismo las medidas para prevenir, detectar, manejar y revelar los conflictos de interés que se presenten; y los posibles roles de los miembros de la familia en la conformación y distribución de funciones dentro de los órganos de gobierno de la sociedad.

En este principio, se muestra la importancia de contar con el Protocolo Familiar, el cual regula las relaciones de la familia y la empresa respondiendo a la realidad propia de cada una de ellas¹⁵⁵, siendo ésta, la herramienta más efectiva para evitar y dar solución a los conflictos internos que puedan presentarse, ya que estas cláusulas fueron adoptadas de manera voluntaria por los miembros de la empresa familiar, comprometiéndose a cumplir con lo establecido, con el fin que se logre el desenvolvimiento armonioso de la empresas, procurando el desarrollo y crecimiento estable de ésta.

En el Principio²¹⁵⁶, se hace mención a la Asamblea Familiar, estableciendo que la función principal de este organismo es la de orientar y conciliar las posiciones de los miembros de la familia relacionado con la propia gestión de la sociedad, instaurando políticas para preservar los interés comunes a largo plazo, asimismo estipula que la Asamblea deberá sesionar una vez al año, con la finalidad de informar acerca de los principales aspectos que sean de interés común de los miembros de la sociedad, además de tomar decisiones relevantes para el correcto funcionamiento de ésta, sabiendo que todos los miembros de la Asamblea cuentan con un solo voto, sin importar su participación accionaria o su vínculo familiar.

En otras palabras, la Asamblea es un órgano encargado de fomentar la unión, el compromiso y la armonía entre los miembros de la familia en la sociedad,

¹⁵⁵ ECHAIZ MORENO, Daniel. El protocolo familiar. “La contractualización en las familias empresarias para la gestión de las empresas familiares”, *Boletín Mexicano de Derecho Comparado*, N°. 127, 2010, p. 333

¹⁵⁶ En su dicción literal, El Principio F2: “Se cuenta con una Asamblea Familiar cuya función principal es la de orientar y conciliar las posiciones de los miembros de la familia relacionadas con la propiedad o gestión de la sociedad, estableciendo políticas para preservar los intereses comunes a largo plazo. La Asamblea Familiar sesiona al menos una vez al año para informar, analizar y deliberar acerca de los principales aspectos que les sean de interés común asociados al desempeño y perspectivas de la sociedad, así como para conocer o tomar decisiones relacionadas con el protocolo familiar y sus distintos componentes. Todos los integrantes de la Asamblea Familiar tienen los mismos derechos y un solo voto, sin importar su participación accionaria dentro de la sociedad o su vínculo familiar. En los casos que se consideren condiciones especiales para ser miembro de la Asamblea Familiar, aquellas se incorporan en el protocolo familiar”.

informando de manera clara y objetiva las operaciones realizadas por la empresa, así como también, de las decisiones que se tomen, las cuales de una u otra manera influirán en el desarrollo de la empresa e incidirán en el desarrollo de las funciones de la familia dentro de la sociedad.

El Principio³¹⁵⁷, insta que las Empresas Familiares cuentan con un Consejo de Familia, que es el órgano encargado de ser el nexo principal entre la familia y el directorio, encargándose especialmente de coordinar la ejecución de los acuerdos adoptados por la familiar respecto a la sociedad, así como supervisar el cumplimiento del protocolo familiar; este consejo está conformado únicamente por miembros de la familia o por sus representantes.

El consejo de familia es importantes, ya que es un instrumento de planificación organizativa y estratégica de la familia, en la que se decidirán los valores, las políticas y la dirección para el futuro de la empresas¹⁵⁸, y debido a que ya no es el fundador el único que toma las decisiones que afectan la empresa, se adoptan las decisiones en conjunto con la familia, llegando a un acuerdo en el que se tome en cuenta los interés de cada uno logrando establecer políticas en las que se beneficien a la familia en general.

En lo que respecta al Pilar II “El directorio y la Gerencia” se encuentra el principio⁴¹⁵⁹: “gestión”, en este principio se señala que en el protocolo familiar se

¹⁵⁷ El Principio F3 literal señala: “Las sociedades familiares cuentan con un Consejo Familiar, órgano encargado de ser el nexo principal entre la familia y el Directorio y la Gerencia de la sociedad. Como tal, se aboca principalmente a coordinar la ejecución de los acuerdos adoptados por la familia, respecto de la sociedad; participar en la elección de los miembros de la familia que serán propuestos para asumir responsabilidades directivas o gerenciales en la sociedad; resolver los posibles conflictos que surjan; y, en particular, suscribir y efectuar un seguimiento de la aplicación del protocolo familiar, propiciando su conocimiento y divulgación. Además, orienta y asesora a la Asamblea Familiar, así como puede servir como órgano consultivo del Directorio. Este Consejo es elegido por la Asamblea Familiar y está conformado por miembros de la familia o por sus representantes. Su conformación y estructura está sujeta a reglas bien definidas, conforme con lo dispuesto en el protocolo familiar. Sesiona con debida frecuencia durante cada ejercicio anual”.

¹⁵⁸ MOLINA MANCHON, Hipólito y RIENDA GARCIA, Laura, op. cit., p. 240.

¹⁵⁹ Ad litterae, el Principio F4:” En aspectos de gestión, el protocolo familiar señala, cuando menos, las políticas de participación y las limitaciones a observar por los miembros de la familia en la dirección y gestión de la sociedad. En particular, establece los criterios para propiciar el tratamiento equitativo entre los miembros de la familia y aquellos que no pertenecen a la familia, en cuanto desempeñen funciones de Directorio, de Alta Gerencia o de administración en general. Asimismo, se brinda preferencia a la selección de directivos y funcionarios en función de competencias, sin ser relevante para ello su condición de ser miembro de la familia. Del mismo modo, el protocolo familiar estipula las condiciones y características para presentar candidatos como parte del plan de sucesión en el Directorio y la Gerencia de los miembros de la Familia, así como los criterios para proponer candidatos al Directorio, los que preferentemente deben ser independientes”.

establecen las políticas de participación y las limitaciones que deben respetar los miembros de la familia, asimismo del tratamiento equitativo que deben tener cada uno de ellos y los que no pertenecen a esta; Además, menciona que se debe brindar preferencia a la selección de directivos y funcionarios, tomando en cuenta las competencias de cada uno, sin que sea relevante para ello su condición de ser miembro de la familia.

Como se hace mención en este principio, y, en la presente investigación ya se ha mencionado, para el desarrollo eficiente y prolongado de la actividad de la empresa es necesario contar con un directorio profesionalizado, es decir, que el directorio se encuentra conformado por sujetos que cuenten con los conocimientos necesarios para el buen desempeño de su labor, asimismo, deben ser idóneos para ejercer el cargo, actuando con objetividad y tomando las decisiones correctas, velando por los intereses de la empresa¹⁶⁰.

Igualmente, en el Principio 5¹⁶¹, se hace mención que en la herramienta del Protocolo Familiar, también debe estar indicado la independencia de los directores, así como también, debe regular las condiciones bajo las cuales los miembros, cónyuges o parientes pueden trabajar, contratar o ser clientes de la Empresa.

Con este principio, se busca, que el directorio además de ser profesionalizado, sea también, independiente, es decir que pueda tomar decisiones sin que este se vea presionado por miembros de la familia, para otorgar beneficios o atribuciones que perjudiquen el desempeño de la Empresa, para poder lograr transparencia en la gestión de la Empresa. Se considera director independiente a aquellas personas que cuentan con cualidades personales y profesionales, desvinculados de los accionistas de la sociedad, que no tienen conflictos de interés con ella¹⁶². Además, si bien la LGS no establece condiciones de independencia, como se menciona en este principio, debe estar regulado en el Protocolo familiar.

¹⁶⁰ HUNDSKOPF W. Javier Aurelio. "El rol del directorio en Empresas Familiares", *Normas Legales*, Tomo 349, Julio 2005, p. 111.

¹⁶¹ En su dicción literal, el Principio F5: El protocolo familiar, para los efectos de dirección y gestión, establece los alcances de la definición de independencia, tomando como base la aplicada por la sociedad y, de ser el caso, ampliando las limitaciones respecto de otros grados de parentesco por consanguinidad o afinidad con la familia. El protocolo familiar regula las condiciones bajo las cuales los cónyuges y los parientes consanguíneos o por afinidad de los miembros de la familia participan como empleados, contratistas o clientes de la sociedad.

¹⁶² HUNDSKOPF W. Javier Aurelio, op. cit., p. 114.

Otro aspecto, que señala este principio, son las condiciones bajo las que deben regularse la participación activa de los miembros de la familia, ya sea como trabajadores, contratistas o clientes; por lo cual, el protocolo deben regularse estándares objetivos y de calidad, en cuanto a la remuneración de los trabajadores así como de proveedores o contratistas miembros de la familia.

El código menciona el pilar III: Riesgos y Cumplimiento, el cual contiene el Principio¹⁶³: “operaciones entre la sociedad y miembros de la familia”, el cual dice que el protocolo familiar debe estipular las condiciones y mecanismos por los cuales es necesario informar al consejo de familia regularmente sobre las operaciones que se realicen en la empresa, asimismo, como las operaciones que requieren autorización previa para sus realización.

Siendo el consejo Familiar uno de los órganos propios de la empresa familiar, el cual se encarga de velar por los intereses de los miembros de la familia en relación con la sociedad, es de suma importancia que este órgano conozca las transacciones y operaciones que se realicen dentro de esta, así como que autorice ciertos movimientos, para evitar de cierta forma, que se perjudiquen a los miembros de la familia y menoscaben sus derechos, asimismo permitiendo que exista un equilibrio entre estos y los accionistas que no pertenecen a la familia. El consejo debe encargarse de mantener la estabilidad de la empresa, en relación a los miembros y la sociedad.

Finalmente, el pilar IV: Transparencia de la información, en el cual se encuentra el principio¹⁶⁴: Canales de comunicación con la familia, hace mención que el Consejo de Familia deberá propiciar canales de comunicación, ineludibles para mantener a todos los miembros de la familia informados sobre los temas relevantes referentes a la Sociedad.

Por último, en este principio, el código nos muestra, que los miembros de la familia tienen derecho a recibir información fidedigna, veraz, útil y en el tiempo

¹⁶³ En su tenor literal, el Principio F6: “El protocolo familiar estipula las condiciones y mecanismos por los cuales el Consejo de Familia es informado regularmente sobre las operaciones o transacciones que realicen los miembros de la familia con la sociedad. Del mismo modo, establece las reglas por las cuales algunas de estas operaciones requieren conocimiento o aprobación previa del Consejo de Familia, así como la forma y oportunidad en que serán informadas a todos los miembros de la familia y a los accionistas que no pertenecen a la familia”.

¹⁶⁴ En los siguientes términos el Principio F7: El Consejo Familiar determina, de acuerdo con lo que se señale en el protocolo familiar, canales de comunicación necesarios para mantener a todos los miembros de la familia informados acerca del negocio, la estrategia, los desafíos y la dirección general en la que se mueve la sociedad.

necesario, para conocer el verdadero estado en el que se encuentra la sociedad, y poder, de esta manera, tomar las precauciones debidas para evitar que la empresa decaiga o llegue a una crisis. Sin embargo debe precisarse que tanto los miembros de la familia como los accionistas o grupos de interés que no cuenten con este vínculo tienen derecho a solicitar la Información que requieran de la Sociedad.

CAPÍTULO 3
IMPLEMENTACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE BUEN GOBIERNO
CORPORATIVO PARA LAS EMPRESAS FAMILIARES PERUANAS NO
COTIZADAS

3.1 Importancia de un Buen Gobierno Corporativo en las Empresas Familiares

Las prácticas de Buen Gobierno Corporativo son importantes para el funcionamiento de las empresas, tanto para mostrar la transparencia de éstas como la responsabilidad inherente a las actividades que realizan, pues son necesarias para su integridad y credibilidad empresarial; estos últimos elementos esenciales para su funcionamiento eficiente¹⁶⁵.

Además, las prácticas del Buen Gobierno Corporativo son importantes porque promueven el uso eficiente de los recursos para la economía en su conjunto, ya que el dinero fluye fácilmente en las empresas eficientes. Desde otra arista, al ganar la confianza de los inversores se logra atraer recursos para ser invertidos en la empresa a un menor costo, pudiendo alcanzar fácilmente sus objetivos empresariales; todo ello, aunado, evidentemente, al correcto cumplimiento del marco regulador que afecte a la sociedad.

El Buen Gobierno Corporativo genera la posibilidad de una gestión eficiente y profesional dentro de las Empresas Familiares. Ello se convierte en un beneficio directo para la empresa, debido a que si bien se mantiene al núcleo familiar como la base de la organización, ésta será manejada con criterios profesionales generándose un clima adecuado para la atracción de inversiones y la disminución del costo de adquisición del capital, así como atractiva para los proveedores, consumidores y posibles trabajadores.

En definitiva, lo que busca el Buen Gobierno Corporativo es distribuir las obligaciones y responsabilidades dentro de las Empresas Familiares de manera adecuada, procurando el perfeccionamiento de las relaciones entre accionistas y administradores, así como con los demás grupos de interés. Por esta razón, se

¹⁶⁵ Cfr. PUGA DE LA ROCHA, Miguel. "Buen Gobierno Corporativo y Regulación En El Perú", *Revista Peruana de Derecho*, 2007, p.79.

recomienda que quienes dirigen la sociedad tomen conciencia de todos los beneficios que trae consigo acoger las buenas prácticas de Buen Gobierno Corporativo.

Con la implementación del Buen Gobierno Corporativo en las Empresas Familiares se propone alinear los intereses de la empresa, de los miembros de la familia empresaria, de los administradores y accionistas que no poseen vínculo familiar, para evitar así los posibles conflictos que podrían presentarse cuando alguno de ellos pretendiera buscar su beneficio personal.

Entre los aspectos positivos, el Buen Gobierno Corporativo promueve la unidad y el compromiso entre los accionistas familiares, generando la estabilidad y confianza necesaria, para permitir la toma de decisiones con visión a largo plazo. Asimismo, permite la implementación de un programa de austeridad en la repartición de dividendos así procurar la liquidez de la empresa y un nivel bajo de deuda, y superar los ciclos económicos complicados; un escenario como este hace posible además que la empresa pueda invertir en la formación de los empleados y en los valores corporativos –los cuales podrían estar inspirados en los valores de la familia–, que faciliten la participación en el logro de la misión de la empresa familiar.

3.2 Necesidades del Buen Gobierno Corporativo en Empresas Familiares

Las Empresas Familiares son el sector empresarial mayoritario de nuestro país¹⁶⁶, y por ello es necesario conocer su desarrollo, crecimiento, continuidad y subsistencia¹⁶⁷. Como sabemos este tipo de empresas presentan una serie de problemas¹⁶⁸, de las cuales se ha identificado como las más importantes la continuidad y la profesionalización, y es a través de la aplicación de las políticas de Buen Gobierno Corporativo que se logrará la solución.

¹⁶⁶ Índice elaborado por la Cámara de Comercio que fue mencionado en el capítulo I de la presente investigación.

¹⁶⁷ ECHAIZ MORENO, Sandra. “El mercado alternativo de valores (MAV) como mecanismo de financiamiento para las empresas familiares peruanas ¿Es necesaria la reforma de los principios de gobierno corporativo en el Perú?”, *Revista Jurídica del Perú*, N° 143, Enero 2013, p. 247

¹⁶⁸ MATUTE, Genaro; FABIAN, Lenin; PACHECO, Lisette; TRINIDAD, Ommero y URETA, Carlos. *Gobernabilidad de las empresas familiares peruanas y principios de buen gobierno corporativo*. 1ª ed., Lima, Editorial Esan, 2010. pp. 72-73

Se debe tener en cuenta que existen etapas en la evolución de empresa familiar que dependen de los sujetos que asuman la dirección de ésta. Por lo general la primera etapa aparece cuando la empresa familiar es fundada por una sola persona, quien ostenta el control de manera unilateral; en la segunda etapa es posible ver que la propiedad es compartida entre varios hermanos, herederos del fundador, quienes pueden o no participar activamente en la empresa, y en la tercera etapa – como ya se ha dicho con anterioridad son muy pocas las Empresas Familiares que superan esta etapa- varios primos, provenientes de las distintas ramas de hermanos –de la segunda generación- son quienes se han repartido la propiedad pero ninguno cuenta con el suficiente número de acciones para controlar la empresa.

Por tanto, con un aumento significativo del número de dueños de la empresa tienen como consecuencia inmediata la pérdida de eficiencia al momento de tomar decisiones, más aun si existe rivalidad entre los diferentes dueños, incrementando la dificultad de ponerse de acuerdo y tomar decisiones importantes para el desarrollo de la empresa, por ello, deben optar por tener un directorio de carácter colegiado, que tenga una estructura definida y una dimensión adecuada al tamaño y a las necesidades de gobierno de la sociedad, debiendo este órgano definir la estrategia corporativa y los objetivos, cuidar los intereses de todos los accionistas, asimismo controlar y evaluar la situación financiera de la empresa evaluando que la contabilidad y la administración se desarrollen de manera adecuada.

Además, es necesario resaltar que es importante la participación de directores externos e independientes, para lograr una verdadera transformación de la cultura de una empresa familiar en crecimiento, pues ellos aportan ideas frescas y creativas que no están teñidas por los prejuicios que se arraigan en las tradiciones de todas las organizaciones. Aportan, también experiencia, profesionalismo y ayudan a separar los negocios de los asuntos de la familia¹⁶⁹.

Un tema importante de la empresa familiar, en lo concerniente a la necesaria intervención de políticas de Buen Gobierno Corporativo, es **la contratación de familiares y el establecimiento de remuneraciones objetivas**, pues, son propensas, por su sensibilidad y predisposición, a incurrir en problemas propios

¹⁶⁹ BARUGEL, Ernesto. Op. Cit. pp. 50-53

de su realidad, en la cual coinciden la empresa y la familia, como es el nepotismo¹⁷⁰, el cual supone emplear parientes únicamente por ostentar un grado de consanguinidad con los dirigentes de la empresa, sin considerar la capacidad o preparación profesional de estos para el desarrollo de las funciones que corresponden a la posición otorgada, con lo cual la organización se vería afectada debido a que no se podría evaluar de manera transparente el rendimiento de estos trabajadores¹⁷¹.

En consecuencia, el manejo eficiente de las Empresas Familiares deben suponer la incorporación de reglas claras relacionadas con el acceso de los miembros de la familia a puestos de trabajo, así como políticas remunerativas objetivas, las cuales estén basadas en el mérito y la posición que ostente el sujeto, así se obtendrá un mayor esfuerzo en el trabajo.

Respecto a la contratación de familiares se debe tener en cuenta la profesionalización de cada uno de ellos, dado que es necesaria para la gestión empresarial, lo cual será evaluado por directores independientes, sin ningún tipo de vínculo familiar, los cuales implementarán de manera autónoma, políticas de meritocracia en el entorno familiar, así como establecer roles y estructurar una organización coherente y efectiva¹⁷².

Otro de los problemas más comunes en los que incurre la empresa familiar es en **la deficiencia del planeamiento sucesorio para establecer la continuidad de la misma**, el cual tiene por finalidad asegurar la supervivencia y continuidad en manos de la familia empresaria. Esto también puede solucionarse mediante prácticas de Buen Gobierno Corporativo, en la elaboración del Protocolo Familiar. Por ende, es necesaria la creación de órganos y herramientas que hagan posible la continuidad de la empresa familiar¹⁷³. Este proceso evolucionario puede tardar mucho tiempo, a veces varios años¹⁷⁴. No obstante, la mejor sucesión es aquella

¹⁷⁰ Para la DRAE, nepotismo es la desmedida preferencia que algunos dan a sus parientes para las concesiones o empleos públicos.

¹⁷¹ PIZARRO ARANGUREN, Luis; Op. Cit. p. 150

¹⁷² MATUTE, Genaro, op. cit, p. 74.

¹⁷³ PIZARRO ARANGUREN, Luis, op. cit., pp. 152-153

¹⁷⁴ De nuestra consideración, la sucesión debe ser siempre entendida como un proceso, nunca como un evento

que no se siente, que nadie la advierte, que no provoca ningún trauma ni en la empresa ni en la familia¹⁷⁵.

En definitiva, cuando no existe un planteamiento sucesorio luego de la muerte del fundador, todos los herederos se encuentran en igual posición respecto a la empresa familiar y esto constituye una fuente de conflictos para asumir la gestión o para trabajar, siendo el problema de mayor relevancia si la discusión se da entre herederos con la misma cuota de poder en la empresa familiar¹⁷⁶.

Igualmente, existen sujetos que conciben a la empresa familiar como fuentes de recursos económicos, de la cual podrán obtener ganancias interminables, por tanto al ejercer sus derechos políticos y económicos, los cuales se dan por la cantidad de acciones de las que son titulares, podrían desequilibrar la economía de la empresa por la satisfacción de sus intereses personales, provocando que se muestre inseguridad con los demás accionistas y grupos de interés.

En el ordenamiento jurídico existen herramientas necesarias para implementar un adecuado planteamiento corporativo que garantice la supervivencia y continuidad en manos de los descendientes del fundador; una de estas herramientas es el desarrollo de un testamento¹⁷⁷, en el cual se pueda regular un traspaso ordenado y una distribución equitativa de los bienes del fundador, incorporando cláusulas jurídicas que impidan su destrucción, resultando conveniente para controlar así el planeamiento sucesorio, ya que de esta manera asegura el cumplimiento de su voluntad, garantizando el destino de la empresa, en la forma y modo que estime oportuno, pudiendo evitar el riesgo de consecuencias no deseadas que puedan producirse en caso de sucesión intestada¹⁷⁸.

Otro de los mecanismos para evitar el colapso de la empresa familiar ante el cambio generacional, es el uso correcto y eficaz de uno de los instrumentos propios de esta figura empresarial como es el "Protocolo Familiar", el cual tiene por objeto regular las relaciones entre la familia, la propiedad y la empresa, con el fin que ésta pueda continuar a lo largo del tiempo y, además, sea la familia

¹⁷⁵ BARUGEL, Ernesto. Op. Cit. p.58.

¹⁷⁶ PIZARRO ARANGUREN, Luis, op. cit. p. 153.

¹⁷⁷ Si bien el testamento es una figura regulada por el código civil, el buen gobierno corporativo hace uso de esta figura legal para desarrollar sus políticas y lograr mantener la continuidad de la empresa familiar.

¹⁷⁸ SANCHEZ-CRESPO CASANOVA, Antonio y SANCHEZ Y SANCHEZ, Alberto. *La empresa familiar: manual para empresarios. Claves legales para su correcta organización y su continuidad*, Madrid, Editorial Deusto, 2001, pp. 40-41.

fundadora quien mantenga el control a través de los herederos, estableciendo políticas sobre los lineamientos que se tendrán en cuenta para designar al nuevo conductor. De esta manera se desarrollan acuerdos entre los familiares socios a fin de dotar de continuidad, planificando estratégicamente el cambio generacional con suficiente antelación, buscando así el consenso en el ámbito de la familia y en el ámbito empresarial¹⁷⁹. Sin embargo es importante mencionar que no existe un modelo tipo de esta herramienta para todas las Empresas Familiares, dado que cada protocolo deberá responder a la cultura e idiosincrasia de la empresas.

También, es importante mencionar que, si bien la planificación sucesoria de las Empresas Familiares no se encuentra expresamente comprendida dentro de los principios de Buen Gobierno Corporativo, esta práctica debería incluirse, generando así un marco transparente para la designación del sucesor que asumirá la conducción de la misma, luego del retiro o el fallecimiento del líder empresario, además de reglas claras para la asunción de la propiedad de la empresa por parte de los herederos.

En otro ámbito, como una política de Buen Gobierno Corporativo, correspondería que las empresa familiar elaborasen un Informe, en el cual se refleje la información corporativa de la empresa, el funcionamiento, remuneración y criterios de elección del Directorio, la política de pago de dividendos, la estructura de administración de la sociedad, la existencia de convenios de accionistas y de planes sucesorios, desarrollando así de manera más trasparente el principio de información, logrando dar seguridad a los grupos de interés, percibiendo a la empresa de la mejor manera posibles para los inversionistas, proveedores, consumidores, así como por los propios integrantes de ésta; es decir, el efecto positivo se producirá tanto en el plano externo como interno de la empresa familiar.

3.3 Experiencias de Empresas Familiares Peruanas que cotizan en bolsa respecto del Buen Gobierno Corporativo

3.3.1 Grupo Romero

Uno de los grupos económicos peruanos más importantes de marcada tradición empresarial y líder en los distintos sectores en que opera es el grupo Romero. El

¹⁷⁹ MATUTE, Genaro, op. cit. pp. 78 -80.

mismo que se maneja con altos estándares que le permiten competir internacionalmente.

La historia de este grupo empresarial comienza con su fundador Calixto Romero Hernández, hijo mayor de una familia en España. Hacia el año de 1874, Calixto con apenas 16 años deja su país para dedicarse al comercio en América Central y El Caribe¹⁸⁰.

En 1888 decidió instalarse en el Perú, invirtiendo sus ahorros en negocios vinculados a la tierra. Inicialmente, comenzó en la comercialización de sombreros de paja toquilla. Posteriormente, se dedicó al comercio internacional de sombreros, cueros y pacas de algodón, otorgando representaciones a casas comerciales de Alemania, Estados Unidos, Inglaterra y Panamá. Además, la empresa contó con dos sucursales: una en Arequipa, a cargo de su cuñado Simón Izquierdo, y otra en Cochabamba (Bolivia), que encargó a su hermano menor¹⁸¹.

La concepción del fundador sobre los negocios, era la de tener a gente de su entera confianza a cargo de sus empresas, y que mejor que la propia familia. En la misma línea, otra característica que se ha mantenido dentro de la empresa, ha sido la de ceder la posta a una nueva generación de la familia tan pronto estuviese preparada para tomar la gestión de las empresas, y no interferir luego en sus decisiones¹⁸².

A la edad de 59 años, vuelve a España y le cede el control de la Empresa a su sobrino Feliciano del Campo¹⁸³, quien, a los 71 años de edad, devolvió la gestión del grupo a los descendientes directos del fundador, siendo así, que en 1965, Dionisio Romero Seminario –su sobrino– fue elegido para estar al frente del negocio¹⁸⁴.

¹⁸⁰ Cfr. GRUPO ROMERO, Ob. Cit., pp. 3 y ss.

¹⁸¹ *Ibíd.*

¹⁸² Cfr. VÁSQUEZ HUAMÁN, Enrique. *Estrategias del poder. Grupos económicos en el Perú*, Lima, Universidad del Pacífico, 2005, pp. 46.

¹⁸³ Originalmente quiso ceder el puesto a su hijo mayor, Ramón Romero Navarro, a quien preparó desde pequeño para ello, pero éste, quien vivía en Europa desde los ocho años, se negó a regresar a Catacaos, por lo que Feliciano, quien debía ser el brazo derecho de Ramón, quedó como líder del grupo con solo 25 años. El otro hijo de don Calixto, Dionisio Romero Iturrospe, tenía apenas 15 años en aquel entonces y era imposible pensar en darle tal responsabilidad. Cfr. GRUPO ROMERO, Ob. Cit., pp. 19 y ss.

¹⁸⁴ *Ibíd.*

Es importante agregar, que la historia del grupo fue caracterizada por sus estrategias empresariales que aplicó para aprovechar las oportunidades que los gobiernos de turno generaron con su incapacidad para manejar el país. Teniendo como resultado la creación del complejo industrial Textil Piura con los bonos de la expropiación, para comprar a muy bajo precio las subsidiarias de las empresas extranjeras que el gobierno estaba expulsando del país, ello le permitió hacerse de activos para luego invertir en las base de empresas como Ransa y Alicorp. Sin embargo, su mejor adquisición fue la toma del control del Banco de Crédito del Perú en 1979, que era gestionado por el Banco Sudameris –donde participaban la banca italiana y la francesa–. En aquel entonces, el gobierno militar obligó a los extranjeros dueños de bancos a reducir su participación al 20%, lo cual le permitió obtener el respaldo de los demás socios peruanos en la junta de accionistas del 30 de marzo de aquel año, denominándola como la “Operación Entebbe”, logrando que el Grupo que en un inicio poseía el 11,8% de las acciones, en tanto que los Brescia poseían el 14.2%, pasarán a obtener un porcentaje mucho mayor y así quitarle a éste último la supremacía en la propiedad de dicha institución financiera¹⁸⁵.

Actualmente, el liderazgo de la empresa ha recaído sobre Dionisio Romero Paoletti (miembro de la Cuarta generación), no obstante las decisiones sobre las empresas que integran el grupo, se adoptan en un Consejo Familiar (el Directorio del grupo), integrado básicamente por los representantes de cada una de las cuatro ramas principales de la familia¹⁸⁶: los Romero Paoletti, los Romero Guzmán, los Romero Belismelis y los Onrubia. Las tres primeras ramas son los descendientes de Dionisio y de sus hermanos Calixto y Manuel Romero Seminario, mientras que la última es la de José Antonio Onrubia Romero¹⁸⁷. Por otro lado, las ramas Helguero Romero y Beeck Onrubia, vinculadas a Rufina y a María del Carmen Onrubia, a pesar de contar con porcentaje accionario en el

¹⁸⁵ Cfr. REVISTA PODER 360°. “500 Empresas más poderosas en América Latina: personajes. “Mario y Pedro Brescia Cafferata. Cabezas de grupo Brescia- el dragón bifronte”. [ubicado en Abril. 2011]. Obtenido en: http://www.poder360.com/article_detail.php?id_article=5471

¹⁸⁶ Calixto formó una dinastía empresarial en la que se fueron sucediendo tres jefes, todos varones del mismo tronco: Feliciano del Campo Romero, su sobrino, que asume el mando en 1934; Dionisio Romero Seminario, su nieto, que asume el mando en 1959; y Dionisio Romero Paoletti, su bisnieto, que asume el mando el 2009. Cfr. DURAND, Francisco. *Los Romero, de, fama y fortuna*, Lima, Ediciones El virrey Desco, 2013, p.20.

¹⁸⁷ Cfr. GRUPO ROMERO, *Ob. Cit.*, p. 18.

grupo, su participación en las decisiones familiares prácticamente es nula, aun cuando no sean las de menor participación accionaria, esto debido a la concepción que aplica la empresa en relación a las mujeres de la familia¹⁸⁸.

Dentro del poderío Romero, se encuentra la empresa Alicorp, trazando su historia desde 1971, año en el cual el grupo adquirió la Compañía Industrial Perú Pacífico S.A. (CIPPSA) –Esta empresa fue constituida en 1956 por Anderson Clayton para producir aceites, grasas comestibles y jabón de lavar–. Luego en 1993 se fusionó absorbiendo otras dos empresas del grupo, por un lado a Calixto Romero S.A. en Piura, empresa productora de aceites vegetales y molienda de algodón; y por el otro a la Compañía Oleaginosa Pisco S.A. en el sur, empresa productora de aceites comestibles y jabón de lavar¹⁸⁹.

Durante el año de 1995 ocurrieron cuatro sucesos importantes: el primero en febrero CIPPSA adquiere La Fabril¹⁹⁰. En marzo CIPPSA absorbe a CODISA¹⁹¹. En junio de 1995 CIPPSA se fusiona con La Fabril absorbiéndola y dando lugar a la creación del Consorcio de Alimentos Fabril Pacífico (CFP). Y finalmente en octubre de 1995 CFP compró la fábrica de galletas de Molinera del Perú S.A. (MOPESA). De esta manera, en 1996, se fusionó absorbiendo a otras dos grandes empresas peruanas Nicolini Hnos. y Molinera del Perú S.A.; ambas productoras de harinas y pastas, formándose así la empresa Alicorp S.A.A¹⁹².

En enero del 2001, **Alicorp realiza la adquisición de la** planta de oleaginosos de Industrias Pacocha S.A. perteneciente al Grupo Unilever. Finalmente en Junio del

¹⁸⁸ Este trato que se les da a las mujeres de la familia Romero, representa un papel secundario en las decisiones del grupo y que, por tanto, las mantiene alejadas de los negocios. En el grupo Romero, el lugar de las mujeres es el hogar, cuidando a los futuros líderes y asegurándose de que desde niños interioricen el concepto de pertenecer a una gran familia y se integren a la misma. En ese contexto, se conoce que es política del grupo que las mujeres de la familia cedan los derechos (más no la propiedad) de sus acciones a favor de sus hermanos varones o sus padres, para que éstos las representen hasta que sus hijos puedan hacerse cargo. Con ello, además se evita la intromisión en las decisiones de elementos extraños y que pueden generar desunión, como el caso de los esposos. Pues, no se permite que éstos últimos laboren en las empresas de la familia, y la única excepción a la regla es la de Paolo Sacchi (esposo de Ana María, hermana menor de Dionisio Romero Seminario), quien por su talento se ganó una gerencia en Alicorp y está voceado como el futuro reemplazo de Leslie Pierce en la Gerencia General de la compañía. Cfr. GRUPO ROMERO, Ob. Cit., pp. 3 y ss

¹⁸⁹ Cfr. VÁSQUEZ HUAMÁN, Enrique. Ob. Cit. P. 41.

¹⁹⁰ Empresa matriz en el Perú del grupo Bunge & Born de Argentina, que había fusionado en 1993 a las empresas Copsa, Molinera Santa Rosa (en Lima) y a Sidsur (en Arequipa)

¹⁹¹ Empresa fundada en 1976 por el Grupo Romero para comercializar productos de consumo masivo

¹⁹² Cfr. PERÚ TOP LIMA, “Las Principales empresas en el Perú” en *Perú The 10,000 companies*. Perú Top Lima Publications, 2007, p. 74.

2004,

I	Nemónico	Validadora
---	----------	------------

75
decide

incorporarse al nuevo rubro de helados, mediante la fusión con Alimentum S.A (que produce la marca Lamborghini) y la distribuidora Lamborghini S.A, generándose la diversificación de sectores al interior de la empresa¹⁹³.

Respecto, al Buen Gobierno Corporativo del grupo, éste se ha plasmado a través de la empresa Alicorp, que ha logrado posicionarse como una de las diez empresas peruanas con buenas prácticas de Gobierno Corporativo y es parte de la cartera del Índice de Buen Gobierno Corporativo (IBGC) reconocida por la Bolsa de Valores de Lima.

Cuadro N° 02

ÍNDICE DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO – IBGC¹⁹⁴

“Visibilidad a las empresas con buenas prácticas de gobierno corporativo”

Cartera del IBGC (Vigente del 1 de julio de 2013 al 30 de junio de 2014)

¹⁹³ Idem.

¹⁹⁴ Cfr. GONZÁLEZ DE SÁENZ Enriqueta; ROCA KOHLER Raúl, *Información sobre el cumplimiento de los principios de buen gobierno para las sociedades peruanas correspondiente al ejercicio 2011*, Unidad de Imagen y Comunicación del BBVA- Banco Continental, Lima, 2012, pp. 34 y ss.

Alicorp	ALICORC1	PCR-Pacific Credit Rating
Banco Continental	CONTINC1	PCR-Pacific Credit Rating
Cementos Pacasmayo	CPACASC1	PWC-PricewaterhouseCoopers
Credicorp Ltd.	BAP	Deloitte
Cía. de Minas Buenaventura	BVN	MC&F
Cía. Minera Milpo	MILPOC1	Ernst & Young
Edegel	EDEGELC1	PCR-Pacific Credit Rating
Ferreycorp	FERREYC1	PCR-Pacific Credit Rating
Graña y Montero	GRAMONC1	Grant Thornton
Refinería La Pampilla	RELAPAC1	MC&F

Del gráfico, se observa que Alicorp se posiciona como la mejor empresa que cumple adecuadamente los principios de Buen Gobierno Corporativo, los mismos que se basan en acciones que garanticen equidad, responsabilidad y transparencia hacia los accionistas, inversionistas y grupos de interés relacionados con la sociedad.

Este importante logro, ha sido resultado de diferentes acciones como las que se ha realizado en setiembre del año 2010, cuando **se creó la Gerencia de relaciones con el inversionista**, con el fin de brindar mayor visibilidad a la empresa en mercados internacionales y locales, ayudándole a construir una reputación de seriedad, confianza y credibilidad y, sobre todo, para brindar un mayor retorno posible a los accionistas. Todo ello, ha repercutido en la valorización de Alicorp como empresa, en cuanto se ha podido mostrar sus fundamentos de manera efectiva, siendo reconocido por el mercado de inversionistas¹⁹⁵. También, ha incorporado la figura de un Director independiente, entendido como aquel miembro seleccionado por su prestigio profesional y que no se encuentra vinculado con la administración de la sociedad, ni con los accionistas principales de la empresa¹⁹⁶.

¹⁹⁵ Cfr. GRUPO ROMERO, Ob. Cit. p. 7 y ss.

¹⁹⁶ Idem.

Bajo el mismo contexto, se ha implementado la creación de tres comités: el primero, referido al **Comité de riesgos**, que tiene como objetivo la administración de los riesgos a las cuales se encuentra expuesta la empresa, siendo los principales: materias primas, financieros, tributarios y legales. El segundo, respecto al **Comité del Buen Gobierno Corporativo** encargado de la evaluación y revisión del cumplimiento de los Principios de Buen Gobierno Corporativo y la adopción de las medidas necesarias para lograr el cumplimiento de éstos; y el tercero, referente al **Comité de Auditoría**, que se encarga de la transparencia de información financiera hacia el mercado, además asiste al Directorio mediante la evaluación de los procedimientos contables, la verificación de la independencia del auditor externo y la revisión de los sistemas de control interno¹⁹⁷.

En cuanto al tema de la sucesión, la empresa dirigida por Dionisio Romero Seminario –líder de la tercera generación–, siguiendo la visión del fundador instauró la política de que ante el crecimiento de la familia, debía establecerse una edad de jubilación para dar oportunidad a los nuevos miembros. Sin embargo, los hijos se encontrarían entre los 30 años, edad a la que podrían no estar preparados para asumir la gestión de la empresa. También, la complejidad de las operaciones empresariales ha repercutido sobre el tema, en la medida que cada nuevo líder ha ido asumiendo el cargo a mayor edad. Y, a diferencia de las tres primeras generaciones, en las que todos tenían participación directa, en la cuarta ello ya no es posible y cada rama familiar debe escoger a su representante ante el Directorio del grupo¹⁹⁸.

Para resumir, el Grupo Romero reconoce que la transparencia de las operaciones y de la gestión es el pilar para asegurar su crecimiento sostenido. Es así, que el tema de Buen Gobierno Corporativo, más que una exigencia legal o el cumplimiento de principios, se traduce en una exigencia de la empresa por mantener eficazmente las relaciones de confianza con sus principales grupos de interés, brindando productos y servicios de alto valor agregado, que satisfagan las necesidades y expectativas del mercado.

¹⁹⁷ Idem.

¹⁹⁸ Cfr. REVISTA PODER 360°. “500 Empresas más poderosas en América Latina: personajes. “Mario y Pedro Brescia Cafferata. Cabezas de grupo Brescia- el dragón bifronte”. [ubicado en Abril. 2011]. Obtenido en: http://www.poder360.com/article_detail.php?id_article=5471

3.3.2 Grupo Graña y Montero

El origen del grupo Graña y Montero¹⁹⁹ se remonta a los inicios de la década de los noventa, teniendo como campo de acción el sector de construcción. En su recorrido, tuvo que adaptar su estrategia a la globalización, optando por la diversificación para protegerse de los altibajos, pasando de ser una empresa constructora de origen familiar a un conglomerado de empresas.

El 22 de junio de 1933, nació Gramonvel como una “sociedad técnica”²⁰⁰, emprendida por tres ingenieros peruanos: los primos Alejandro Graña Garland, Carlos Graña Elizalde y Carlos Montero Bernal, uniéndose luego el arquitecto Héctor Velarde Bergma.

La empresa comenzó una serie de obras civiles simples, como la construcción de casas, oficinas y residencias, que le permitieron darse a conocer en el mercado. Así fue como en 1942, ingresó a Venezuela donde ejecutó su primera obra internacional: la fábrica de Nestlé; y en 1945 construyó la ciudad de Talara para la *International Petroleum Company*²⁰¹.

Con el propósito de pasar de la ejecución de edificaciones a obras civiles de mayor envergadura, en 1949 se fusiona con Morris y Montero convirtiéndose en Graña y Montero. Posteriormente, durante la década de 1950 se consolida la obra más importante de GyM: la construcción del Hospital del Empleado (hoy el hospital Rebagliati). Pero, debido a la envergadura de la obra, se unió con otras dos empresas constructoras (Flores y Costa) para constituir un consorcio. Más tarde, en 1954, la empresa Andes Constructora S.A, se unió y se constituyó el Consorcio de Ingenieros Contratistas Generales²⁰².

En 1983 GyM inicia un proceso de diversificación, convirtiéndola en un conglomerado de quince empresas agrupadas en seis unidades estratégicas de

¹⁹⁹ En adelante se utilizarán las siglas GyM.

²⁰⁰ Desde su fundación, el concepto de “Sociedad técnica” ha sido el eje rector de la empresa. En palabras de José Graña Miró Quesada – Presidente del Directorio- : “La calidad era una de las obsesiones de los fundadores y ellos tenían mucho orgullo de que se hablará de la calidad”. Este concepto de calidad se ha conservado hasta hoy como el primer valor de la empresa. Cfr. FRANCO CONCHA, Pedro; PIPOLI DE AZAMBUJA, Gina y VALERA GARCÍA, Cinthia. *El Gobierno Corporativo en el Perú: reflexiones académicas sobre su aplicación*, 1ª ed., Lima, Editorial Universidad del Pacífico, 2009, p. 84.

²⁰¹ FRANCO CONCHA, Pedro, Op. Cit, p. 84.

²⁰² Ibidem, pp. 84-85.

negocio²⁰³, las mismas que el 12 de Agosto de 1996, a fin de garantizar el crecimiento y facilitar el trabajo de la organización se constituyeron formalmente como *holding*²⁰⁴.

Para el 2006, la empresa se consolidó financiera y estratégicamente. La deuda neta se redujo al 50%, lo que permitió programar inversiones estratégicas conducentes a convertirse en un grupo estructuralmente más sólido. Creciendo en negocios de largo plazo como áreas de hidrocarburos, concesiones de infraestructura y servicios de minería, manteniendo los negocios tradicionales y mejorando tecnológicamente²⁰⁵.

La preocupación por las prácticas de Buen Gobierno Corporativo, se remonta al año de 1996, cuando se creó el *holding* y se cambió la estructura accionaria, puesto que la empresa se convirtió en una Sociedad Anónima Abierta (S.A.A) y empezó a emitir acciones en el Mercado de Valores.

A fines del año 2004, la empresa fue elegida por la Corporación Andina de Fomento (CAF), como parte de un programa piloto en el ámbito andino, para recibir una asesoría dirigida a la implementación de prácticas de Buen Gobierno Corporativo. Como consecuencia, el grupo identificó varios puntos de mejora, en los que la empresa ha venido trabajando, convencida de que la transparencia en

²⁰³ Las unidades estratégicas del grupo se dividen en: 1) GyM S.A Contratistas Generales: empresa constructora original del Grupo y la más antigua y grande del país. 2) GMD S.A: empresa de servicios, especializada en la provisión de soluciones en tecnologías de información para el mercado corporativo. 3) GMP S.A: es una empresa que brinda los servicios de mantenimiento de campos petroleros y servicios de perforación a empresas petroleras. 4) GMI S.A Ingenieros Consultores: empresa líder en la consultoría de ingeniería en el Perú. 5) Concar S.A: empresa especializada en la operación y el mantenimiento de carreteras en concesión. 6) Larcomar S.A: Ofrece diversas categorías de productos y servicios, como: ropa, calzado, artículos deportivos, bisutería y regalos, artesanías, cafés, cadenas de restaurantes, discotecas, salas de cines, entre otros. Cfr. GRUPO ROMERO, Ob. Cit., pp. 19 y ss.

²⁰⁴ Para la DRAE, *holding* es la sociedad financiera que posee o controla la mayoría de las acciones de un grupo de empresas. De este modo, GyM S.A.A, empresa *holding* del grupo empresarial, tiene como actividad principal efectuar inversiones en empresas subsidiarias y afiliadas. Asimismo, la constitución del *holding* trajo consigo la necesidad de crear la Gerencia General Corporativa, que fue encomendada a Mario Alvarado Pflucker. El mismo, que en 1997, tomo la decisión estratégica de abrir el accionariado al público, y empezó a cotizar en la Bolsa de Valores de Lima²⁰⁴.

Durante el año 2000, los niveles de actividad del *holding* se vieron afectados por factores políticos que generaron un clima de desconfianza e inestabilidad económica en el país, teniendo gran influencia los rezagos de la crisis asiática, la desaceleración de las economías desarrolladas y los dos cambios de gobierno que experimentó el Perú al comenzar el siglo XXI²⁰⁴. Por lo que, en el 2002, la organización inicia junto con el país una etapa de recuperación, obteniéndose su consolidación con resultados favorables a partir del año 2005, logrando ampliar su actividad en los mercados externos.

²⁰⁵ ALVARADO PFLUCKER, Mario; ROSADO SOLIS Gonzalo, *Memoria Anual 2013*, Ediciones del Grupo Graña y Montero, Lima, 2014, pp. 27 y 28.

la información y el trato equitativo a los accionistas, son las mejores herramientas para convertir al grupo en una empresa más confiable para los inversionistas, los accionistas y las instituciones financieras²⁰⁶.

Las mejoras introducidas por el Buen Gobierno Corporativo se materializaron en Mayo del 2005, a través de las siguientes acciones:

- La aprobación del Reglamento del Directorio y el Reglamento de la Junta General de Accionistas-
- La creación de la Oficina de Atención al accionista.
- El establecimiento de las distintas categorías de directores.
- La creación de dos nuevos comités en el Directorio (Comité de Gestión Humano y Responsabilidad Social y Comité de Inversiones y Riesgos).
- Y la creación de la Oficina al accionista²⁰⁷.

Logrando un reconocimiento público al ser distinguida con el premio a la mejor Memoria Anual en el Primer Concurso de Buen Gobierno Corporativo 2006.

En esta misma arista, para la implementación de Buen Gobierno Corporativo, se ha basado tanto en los lineamientos del (CAF) como en los Principios de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas promovidas por la Bolsa de Valores de Lima (BVL), estructurándose de la siguiente manera:

1.- Derechos de los accionistas:

La carta ética de 1995 manifiesta el compromiso del Grupo con la realización de los esfuerzos necesarios para otorgarle al accionista una rentabilidad óptima, aumentando simultáneamente el valor de su capital, protegiendo sus activos fijos y preservando su prestigio. De otro lado, el Reglamento de la Junta de Accionistas²⁰⁸, aprobado en marzo del año 2005 y mejorado en el 2006 propone fomentar los principios de igualdad de trato entre sus accionistas. Además, este

²⁰⁶ FRANCO CONCHA, Pedro, op. cit., pp.112 -113.

²⁰⁷ Cfr. ALVARADO PFLUCKER, Mario; ROSADO SOLIS Gonzalo, *Memoria Anual 2016*, Ediciones del Grupo Graña y Montero, Lima, 2007, p. 24 y ss.

²⁰⁸ El artículo 111 de la Ley N°26887, LGS expresa que la Junta General de Accionistas constituidos en Junta General debidamente convocada, y con el quórum correspondiente, deciden por la mayoría que establece esta Ley los asuntos propios de su competencia. (...)

reglamento contiene el régimen de convocatoria²⁰⁹, preparación, información, concurrencia y desarrollo de la Junta de Accionistas²¹⁰.

En relación con el derecho de los accionistas minoritarios de participar en las decisiones que los afecta, tienen derecho al acceso de información relevante, de manera oportuna, siguiendo los canales establecidos para acceder a los estados financieros de la empresa, hacer preguntas y ser escuchados, que puedan revisar los informes trimestrales y saber quiénes conforman el Directorio²¹¹.

2.- Tratamiento equitativo de los accionistas:

La empresa emite un mismo tipo de acciones que son las comunes (no hay acciones preferentes) y todas tienen derecho a voto, lo que promueve el trato igualitario de todos los accionistas. Se respeta el principio de “una acción, un voto”, de modo que a una misma participación en el capital social de la compañía se le atribuyen los mismos derechos de voto²¹².

3.- Grupos de interés:

En cuanto a sus relaciones con los grupos de interés, la empresa destaca en el frente interno y en particular en las iniciativas desarrolladas en beneficio de sus colaboradores (considerados su principal grupo de interés). En el frente externo se ha centrado en el tema medioambiental, gracias a su adhesión al principio de

²⁰⁹ Por su parte, el artículo 113 de la Ley N°26887, LGS señala que “El Directorio o en su caso la administración de la sociedad convoca a Junta General cuando ordena la Ley, lo establece el estatuto, lo acuerda el directorio por considerarlo necesario al interés social o lo solicite un número de accionistas que represente cuando menos el veinte por ciento de las acciones suscritas con derecho a voto”.

²¹⁰ Reglamento de la Junta General de Accionistas de Graña y Montero S.A.A, aprobado en la Junta de Accionistas del 31 de Marzo del 2005.

²¹¹ Para proteger los intereses de los accionistas minoritarios (los que tienen menos del 1% del capital social de la empresa) y facilitar su participación en la sociedad, GyM aplica el mecanismo establecido por Ley, denominado “voto acumulativo”, esto significa que los accionistas minoritarios, si lo desearan, podrían elegir al director de su preferencia. Pues, este mecanismo significa que por cada acción se tiene tantos votos como directores haya que elegir. Cfr. Artículo 164 de la Ley N° 26887, LGS.- Elección por voto acumulativo: “Las sociedades están obligadas a constituir su directorio con representación de la minoría.

A ese efecto, cada acción da derecho a tantos votos como directores deban elegirse y cada votante puede acumular sus votos a favor de una sola persona o distribuirlos entre varias. Serán proclamados directores quienes obtengan el mayor número de votos, siguiendo el orden de éstos. (...)”.

²¹² Para lograr este objetivo, la empresa cita a las Juntas Generales de Accionistas con veinticinco días de anticipación ; publica y entrega a los accionistas la información relevante oportunamente; especifica con detalle todos los puntos de la agenda – mociones- ; y resuelve mediante la Oficina de Atención al accionista, cualquier duda o consulta que los accionistas planteen. Cfr. FRANCO CONCHA, Pedro, Op. Cit. pp.123 -124.

calidad y mejora continua, a su sentido de responsabilidad social y, en parte a las presiones de sus clientes principalmente la industria minera y petrolera²¹³.

4.-Comunicación y transparencia informativa:

La empresa cumple con difundir la información mínima que establecen las normas de Buen Gobierno Corporativo para lograr una comunicación transparente con su público de interés, empelando como herramientas de difusión la página Web y, dentro de ella, principalmente la Memoria Anual²¹⁴, que refleja la actividad, las acciones y la situación en los diferentes ámbitos de la empresa.

Mientras tanto, para proteger los intereses de la sociedad, ésta ha previsto en sus normas internas de conducta el criterio para calificar un hecho, acto, decisión, acuerdo o negociación, con el carácter de información reservada. Entiéndase reservada, cuando su divulgación prematura puede causarle perjuicio a la empresa²¹⁵. En este sentido, se especifica que para aprobar la condición de información reservada se requerirá que la solicitud sea aprobada con el voto favorable de las tres cuartas partes de los miembros del Directorio.

5.- El Directorio:

La implementación del Buen Gobierno Corporativo debe garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección ejecutiva del Directorio y la responsabilidad frente a aquélla y a sus accionistas. En el caso de GyM, el Directorio, junto con la Gerencia, están a cargo de la administración en virtud del artículo 46 de su Estatuto.

²¹³ FRANCO CONCHA, Pedro, op. cit. p. 162.

²¹⁴ En la memoria se expresa que el Directorio da cuenta a la Junta General de la marcha y estado de los negocios, los proyectos desarrollados y los principales acontecimientos ocurridos durante el ejercicio, así como de la situación de la de la sociedad y los resultados obtenidos. La memoria debe contener cuando menos:

1. La indicación de las inversiones de importancia realizadas durante el ejercicio;
2. La existencia de contingencias significativas;
3. Los hechos de importancia ocurridos luego del cierre del ejercicio;
4. Cualquier otra información relevante que la junta general deba conocer; y,
5. Los demás informes y requisitos que señale la ley. Cfr. Ley General de Sociedades N°26887.

Cfr. ALVARADO PFLUCKER, Mario; ROSADO SOLIS Gonzalo, *Memoria Anual 2013*, Ediciones del Grupo Graña y Montero, Lima, 2014, pp. 37.

²¹⁵ Artículo 34 de la Ley de Mercado de Valores.

De esta manera, el Reglamento General Interno del Directorio, modificado y aprobado por última vez en Junta General de Accionistas -del 23 de marzo del 2006-, establece tres conceptos que sustentan al Buen Gobierno Corporativo. Una de ellas, es la necesidad de fomentar la transparencia en las actuaciones de los órganos de gobierno de la Sociedad y en todas sus relaciones, especialmente con sus propios accionistas. Otra, es la necesidad de impulsar una gestión empresarial eficaz; y finalmente, la tercera versa en la necesidad de exigir cuentas sobre las responsabilidades asignadas a la alta Dirección y de rendir cuenta de las posibilidades del propio Directorio ante los accionistas.

Por otra parte, el sistema de control para la presentación de informes y otros, se encarga al Comité de Auditoría y Procesos, conformado en su mayoría por directores externos (uno dependiente y el otro independiente), quienes, analizan los planes de auditoría externa y el plan de auditoría interna, la auditoría interna legal y las cuentas, de manera que se hace transparente la gestión hacia los terceros.

Respecto a la remuneración²¹⁶ de los miembros del Directorio, debe estar en correspondencia con su contribución a los resultados. Adicionalmente, si hay utilidades, se propone duplicar la dieta fija del director, la cual se otorga como un bono fijo que históricamente ha sido fijado en una cantidad igual a la recibida por cada Director durante todo el año.

6.- La Gerencia

De acuerdo con los principios de Buen Gobierno Corporativo, las funciones y responsabilidades del Gerente General, al igual que las del presidente del Directorio y del Vicepresidente, deben estar claramente definidas en el Estatuto o Reglamento interno para evitar duplicidad de funciones y posibles conflictos²¹⁷.

En el caso de GyM, las funciones, responsabilidades y atribuciones del presidente están contenidas en el Estatuto y el Reglamento del Directorio. Las del

²¹⁶ La remuneración consiste en una dieta fija a cada miembro por cada sesión de Directorio a la que asista, la misma que es aprobada por la Junta de Accionistas anualmente. Cfr. FRANCO CONCHA, Pedro, op. cit. p. 158.

²¹⁷ Cfr. Principios de Buen Gobierno Corporativo para las sociedades Peruanas – Bolsa de Valores de Lima. Principio V: Las responsabilidades de Directorio, literal I: Las funciones del Presidente del Directorio, Presidente Ejecutivo de ser el caso, así como del Gerente General deben estar claramente delimitadas en el estatuto o en el reglamento interno de la sociedad con el fin de evitar duplicidad de funciones y posibles conflictos. Bolsa de valores de Lima. Cfr. ALVARADO PFLUCKER, Mario; ROSADO SOLIS Gonzalo, *Memoria Anual 2010*, Ediciones del Grupo Graña y Montero, Lima, 2004, p. 12.

Vicepresidente están contenidas en el Reglamento del Directorio, mientras que las del Gerente General Corporativo lo están en el Estatuto y en el Reglamento del Directorio. Sin embargo, respecto al vicepresidente ejecutivo, no están claras sus funciones ni atribuciones, ya que reporta al Gerente General de esta subsidiaria pero depende jerárquicamente del presidente del Directorio.

En cuanto a los criterios para remunerar a la plana gerencial, las normas de Buen Gobierno Corporativo emitidas por la OCDE, recomiendan que al menos parte de la retribución de los altos ejecutivos esté ligada a los resultados obtenidos, de modo que se asegure el cumplimiento de su objetivo de maximizar el valor de la empresa a favor de los accionistas, por lo que en este caso, las remuneraciones tienen un componente fijo y otro variable.

Por tanto, la implementación del Buen Gobierno Corporativo a diferencia de lo expuesto por el grupo Romero, se incorpora a la empresa como resultado de dos tipos de presiones: una externa, proveniente de las exigencias de los mercados extranjeros internacionales; y otra interna, resultado de su filosofía de negocios basada en sólidos principios y valores. Pero es inminente, que a partir de su participación en el proyecto del CAF 2004, se emprendieron una serie de mejoras.

En síntesis, el Grupo GyM, le ha dado una importancia significativa a la práctica de Buen Gobierno Corporativo, muestra de ello, es su historia de éxito, líder en todos los sectores en los que se ha diversificado. Los cimientos de su Buen Gobierno Corporativo radica en una filosofía basada en cuatro principios que son pilares de su estrategia corporativa: calidad, eficiencia, seriedad y cumplimiento en la realización de sus actividades y en beneficio conjunto con los grupos de interés.

3.3.3 Grupo Brescia

El grupo Brescia formado por los hermanos Mario y Pedro Brescia Cafferatta, se ha constituido como un conglomerado de más de cuarenta empresas en sectores económicos como la pesca, la agroindustria, las finanzas, la minería, la petroquímica y el inmobiliario.

La historia del grupo comienza con Fortunato Brescia, quien llegó al puerto del Callao en el año 1889. Su primer negocio fue abastecer a las tiendas (muchas de ellas en manos de italianos), y dado que tenía cierta experiencia, decidió comprar

algunas tierras que más adelante se convertirían en su mayor empuje empresarial²¹⁸. Actualmente, el grupo posee inversiones diversificadas, con empresas líderes en seguros (Rímac), inmobiliarias (principal propietario urbano de Lima), hotelería (Cadena Libertadores, más el nuevo hotel levantado en San Isidro en la antigua hacienda de los Brescia), zinc y estaño (Minsur), el segundo banco del país (BBVA Continental), la más grande flota pesquera y la mayor empresa envasadora de pescado (Tecnológica de Alimentos S.A.)²¹⁹.

En los últimos años, la empresa ha decidido incursionar en otros sectores. Por ejemplo, en el 2003 regresaron a la pesca, y hoy son los primeros productores de harina de pescado del mundo, a través de TASA. Poco después, en el 2006, compraron otra pesquera, Sipesa. Asimismo, entraron a Colombia y Venezuela a través de Soldexa, una compañía dedicada al negocio de la soldadura. También la minera Minsur adquirió en Brasil un yacimiento de estaño (Minera Taboca), niobio, tántalo y hierro, en una movida enmarcada en su plan de crecimiento. De igual modo, en el Perú también, los Brescia son los mayores productores de estaño. Además, realizaron la adquisición de una cementera en Chile, convirtiéndose en el competidor local del negocio del cemento²²⁰.

En el sector finanzas, su mayor logro ha sido la adquisición del Banco Continental, el cual fue creado en 1951 y adquirido por el Estado peruano en 1970²²¹. En cuanto al tema del Buen Gobierno Corporativo, el grupo Brescia a través del BBVA Continental, sustenta su actuación sobre la base de principios corporativos, que rigen el comportamiento responsable de la empresa en todos los niveles (integridad, prudencia y transparencia). Este sistema orienta la estructura y el funcionamiento de sus órganos sociales para el interés de la

²¹⁸ En 1919, se casa con Catalina Cafferata Peñaranda (heredera de algunas minas en el valle andino de Huarí - Ancash)²¹⁸. Siendo sus hijos Los hijos: Pedro, Mario, Ana María y Rosa Brescia. Los dos primeros -Pedro y Mario- son las cabezas del grupo familiar.

²¹⁹ Cfr. REVISTA PODER 360°. "500 Empresas más poderosas en América Latina: personajes. "Mario y Pedro Brescia Cafferata. Cabezas de grupo Brescia- el dragón bifronte". [ubicado en Abril. 2011]. Obtenido en: http://www.poder360.com/article_detail.php?id_article=5471

²²⁰ Idem.

²²¹ Durante el año 1995 se realizó la privatización del Banco, siendo los ganadores de la subasta el grupo español Banco Bilbao Vizcaya y Argentaria (BBVA) y el grupo Brescia, de origen peruano, a través del Holding Continental S.A. Actualmente, está conformado por el BBVA Continental, Continental Bolsa SAB S.A., Inmobiliaria Continental S.A. y Continental Sociedad Titulizadora S.A. BBVA- Banco Continental. Proyecto Social. Cfr. GONZÁLEZ DE SÁENZ Enriqueta; ROCA KOHLER Raúl, ob. cit., pp. 45.

entidad y de sus accionistas, y busca la complementariedad con los objetivos que tienen los restantes grupos de interés respecto a la empresa.

Una detallada explicación del sistema de actuación corporativa se encuentra en las Memorias 2010 y 2011 de BBVA Continental (Información sobre el cumplimiento de los “Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas”), que publica un Informe de Gobierno Corporativo según las exigencias legales del país. A continuación se anotan algunos de los aspectos prioritarios que forman parte de este informe:

- Procedimientos que se siguen para la convocatoria a la Junta General de Accionistas y para la definición de la agenda.
- Tratamiento equitativo a los accionistas.
- Comunicación y transparencia informativa a todo nivel.
- Responsabilidad de los directores.

El conjunto de estos aspectos permite que cualquiera de los accionistas sugiera puntos por ser incluidos y deliberados en las juntas celebradas por el órgano máximo, previa evaluación de la importancia de las solicitudes. Dicho procedimiento se encuentra regulado en la web institucional.

La entidad financiera participa desde el 2008 en la convocatoria del Índice de Buen Gobierno Corporativo (IBGC), realizada por la Bolsa de Valores de Lima²²². En este sentido el banco ha demostrado el alto grado de cumplimiento de los “Principios de Buen Gobierno Corporativo”, ello le ha permitido estar considerado entre las empresas que conforman este índice desde la fecha de su lanzamiento hasta el 2010²²³, siendo el único banco que se encuentra posicionado en el segundo lugar en el periodo de análisis del IBGC - 2013 (véase tabla I).

Siendo así, la entidad ha incluido organismos que ayudan al adecuado funcionamiento y cumplimiento de los principios de Buen Gobierno Corporativo²²⁴, entre los cuales encontramos:

²²² Éste, es un indicador estadístico cuyo objetivo es reflejar el comportamiento de los precios de una cartera compuesta por las acciones más representativas de aquellas empresas emisoras que cumplan adecuadamente los “Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas” y que, adicionalmente, posean un nivel mínimo de liquidez establecido por la BVL.

²²³ ALVARADO PFLUCKER, Mario; ROSADO SOLIS Gonzalo, *Memoria Anual 2010*, Ediciones del Grupo Graña y Montero, Lima, 2004, p. 14.

²²⁴ En el 2011 se ha creado un órgano especial para este tema.

1.- Comité de auditoría²²⁵ fue creado el 23 de Marzo del año 2000, y tiene como funciones las siguientes:

- a) Vigilar que los procesos contables y de reporte financiero sean apropiados, así como evaluar las actividades realizadas por los auditores internos y externos.
- b) Mantener informado al Directorio sobre el cumplimiento de políticas, procedimientos internos y sobre la detección de debilidades de control y administración interna, así como las medidas correctivas implementadas en función de las evaluaciones realizadas por la unidad de Auditoría Interna, los auditores externos y la SBS.
- c) Coordinar con la unidad de Auditoría Interna y con los auditores externos los aspectos de eficacia y eficiencia del sistema de control interno.

2.- Comité de Nombramientos y Remuneraciones²²⁶: creado el 19 de Febrero del 2004, que se encarga de:

- a) Apreciar la calificación de las personas que se propongan para ser nombradas integrantes del Directorio del banco, lo que corresponde a la Junta General de Accionistas o al Directorio en caso de vacancia.
- b) Proponer, dentro del marco establecido en los Estatutos Sociales, las dietas que correspondan al Directorio.
- c) Proponer al Directorio el nombramiento de los funcionarios que integran el equipo.

En cuanto a su conformación, estará integrado por no menos de tres Directores del Banco, elegidos cada año por el Directorio, uno de los cuales será el Director Gerente General. Aquel, debe reunirse en forma ordinaria por lo menos una vez cada trimestre, en el día, hora y lugar que señale su Presidente en la convocatoria que deberá efectuar; y de forma extraordinaria cada vez que lo solicite uno de sus miembros al Presidente del Comité, previa convocatoria efectuada²²⁷.

²²⁵ Cfr. GONZÁLEZ DE SÁENZ Enriqueta; ROCA KOHLER Raúl, *Información sobre el cumplimiento de los principios de buen gobierno para las sociedades peruanas correspondiente al ejercicio 2011*, Unidad de Imagen y Comunicación del BBVA- Banco Continental, Lima, 2012, p. 02.

²²⁶ Ibidem. p. 15.

²²⁷ VÁSQUEZ HUAMÁN, Enrique. *Estrategias del poder. Grupos económicos en el Perú*, Lima, Universidad del Pacífico, 2005, p. 24 y ss.

3.-Comité de Buen Gobierno Corporativo²²⁸: creado el 15 de Diciembre del 2011, siendo sus principales funciones:

- a) Velar que los accionistas y el mercado en general tengan acceso de manera completa, veraz y oportuna a la información que en calidad de emisor deba revelarse.
- b) Revisar la manera en que el directorio de la sociedad da cumplimiento a sus deberes con relación a los accionistas e inversionistas durante el período.
- c) Supervisar las prácticas y políticas de gobierno corporativo y proponer mejoras a las mismas;
- d) Elaborar un informe anual, dentro del primer cuatrimestre del año, sobre las actividades del comité, que será presentado y aprobado por el Directorio.

Respecto a la conformación, debe estar integrado por tres directores, sean estos titulares, suplentes o alternos, designados por el Directorio. Serán nombrados por un plazo de dos años y podrán ser reelegidos indefinidamente. Asimismo, se reunirán ordinariamente cuatro veces al año. Se podrá reunir extraordinariamente con la frecuencia que fuere necesaria para el cumplimiento de sus funciones. No obstante, los miembros del comité no recibirán ningún tipo de retribución por su labor dentro de este comité. Respecto a este órgano, cabe acotar que en los casos de los grupos precedentes no se ha instaurado un órgano propiamente encargado de la implementación y aplicación del Buen Gobierno Corporativo como a diferencia del grupo Brescia.

Asimismo, respecto del grupo Brescia ha establecido como política de trabajo la separación del tema familiar del negocio en sí. Actualmente tienen la visión de traer talento ejecutivo con gente de primera línea, por lo que se puede afirmar que hay un proceso de profesionalización positivo. Antes, la presencia familiar era más fuerte, ahora eso ha cambiado, e incluso crearon un *holding* de planeamiento estratégico²²⁹.

Si bien, no existe un protocolo familiar, la dirección del grupo se mantendrá tal como se planteó desde que Pedro y Mario asumieron la presidencia, es decir en

²²⁸ Cfr. GONZÁLEZ DE SÁENZ Enriqueta; ROCA KOHLER Raúl, Ob. Cit. p. 16.

²²⁹ *Ibidem*.

equipo. Pedro no tuvo herederos, en tanto los hijos de Mario -Fortunato, Mario y Pedro- se desempeñan en los sectores minería, pesquería y turismo, respectivamente. Pero como familia supervisan a todos los altos ejecutivos de las empresas.

En suma, el sistema de Buen Gobierno Corporativo del grupo Brescia es un elemento absolutamente central en el desarrollo de sus actividades. Dado que, orienta la estructura y el funcionamiento de sus órganos sociales para el interés de la entidad y de sus accionistas, y busca la complementariedad con los objetivos que tienen los restantes grupos de interés respecto a la empresa, por lo que se constituye como un elemento fundamental para su responsabilidad corporativa.

3.4 Experiencias de Empresas Familiares no cotizadas en la región Lambayeque

Para complementar el desarrollo de la presente investigación, se recurrió al desarrollo de encuestas a empresas de la región Lambayeque, para poder determinar las experiencias de éstas y comprender la necesaria implementación de políticas de Buen Gobierno Corporativo. A fin de evitar posibles conflictos internos, los cuales generen inestabilidad que entorpezcan el progreso de la empresa.

Para el análisis de la información, se ha decidido establecer como criterio del procesamiento de datos, abordar en principio la empresa de mayor experiencia y envergadura del mercado en la región, continuando con empresas de menor ascenso debido a su producción y trayectoria generacional.

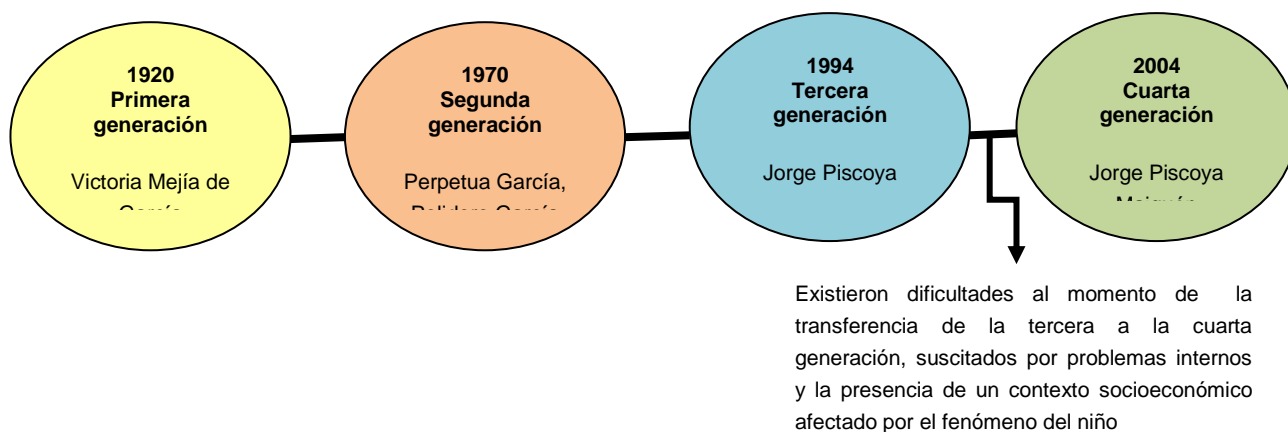
3.5.1 Análisis de la Empresa San Roque

La empresa San Roque, se ha consagrado como líder empresarial en el segmento de dulces tradicionales. Remontando sus orígenes al año de 1920, teniendo como fundadora a Victoria Mejía de García. El producto bandera con el cual ha marcado su éxito es el “King Kong”, dulce elaborado con insumos que cumplen estrictas normas de calidad, buscando satisfacer la necesidad del consumidor y contribuir al proceso de desarrollo del país. Asimismo, se constituye como una empresa moderna, con tecnología de punta, innovación permanente,

personal calificado y con una alta cultura de responsabilidad, comprometidos con la gestión eficiente de sus recursos para la sostenibilidad de la organización.

De los estatutos, se tiene que San Roque es una empresa familiar bajo la forma societaria de una S.A.C, con una amplia tradición en el mercado nacional, por el esfuerzo y el trabajo en conjunto que se despliega entre los miembros. En su mayoría, está compuesta por los miembros de la familia, estando actualmente en la cuarta generación, como puede apreciarse en el cuadro N° 2

Cuadro N° 3
Historia Generacional de San Roque SAC



Elaboración: propia

En una entrevista sostenida con Mario Rivotti²³⁰, sobre **¿Cuál es la mayor dificultad por la que ha atravesado la empresa?** Manifiesto que el tema de la sucesión ha sido una de las mayores dificultades, pues elegir a la persona que dirigirá la empresa no es fácil, ya que en ocasiones se puede generar el cierre o deterioro de la organización, convirtiéndose el conflicto generacional en una de las causas de mortalidad de las Empresas Familiares. Por lo cual, es importante preparar a los miembros en el manejo del negocio, cuidando siempre los intereses de la empresa.

Asimismo, se cuenta con órganos de control como directorio con carácter profesionalizado, director general, gerente administrativo, los mismos que se rigen

²³⁰ Gerente de Investigación y Desarrollo

por normas y políticas establecidas internamente. Entonces se preguntó si **¿existe un protocolo familiar?**, a lo que respondió que podría afirmarse que sí, sólo que estos acuerdos no se plasman en un documento propiamente denominado protocolo familiar ni mucho menos son expuesto de manera pública, aunque su cumplimiento es obligatorio.

¿Es necesario implementar políticas de Buen Gobierno Corporativo en esta empresa? ¿Por qué? Las políticas de Buen Gobierno Corporativo, son necesarias porque permiten fortalecer las bases internas de la empresa para poder posteriormente sacarla a flote, en tal sentido, esta implementación nos ayudaría a insertar a San Roque dentro del mercado internacional, ayudando a mantener y consolidar las relaciones con sus diferentes grupos de interés. Sostienes que uno de los grandes pilares que se mantiene, es la transparencia de información, mediante la presentación de informes, balances y auditoría interna y externa que fomenta un clima de confiabilidad entre los integrantes.

3.5.2 Análisis de la Empresa Bruning

También, se realizó la entrevista a Luis Carrillo Vicabana, propietario y gerente general de la Empresa “Fábrica de Dulces finos Bruning”, la cual según sus estatutos se rige bajo el tipo societario de Sociedad Anónima Cerrada.

Al referirse al nacimiento de la empresa, el entrevistado expresó que cuando la empresa nació él era un joven que llegó a la ciudad de Lambayeque a trabajar con su madrina Antonieta Ayta Valle –un miembro de la familia dueños de la empresa San Roque– y se dedicó a la preparación y comercialización de mantequilla, sin embargo, fue durante la crisis del Fenómeno del Niño, cuando logró desarrollar e implementar su propia empresa dedicada a la elaboración de dulces; llegando a ser una de las empresas –dedicadas a este rubro– más importantes de la región, alcanzando una trayectoria de más de 60 años, encontrándose actualmente en la segunda generación.

En cuanto a la organización de la Empresa, refiere que desempeña el cargo de gerente general, su esposa, es la administradora, y sus hijos además de tener a su cargo la gestión de la empresa, también trabajan en la elaboración y comercialización de los productos; asimismo dentro de su organigrama cuenta con un directorio, que tiene la característica de ser profesionalizado –de esta

manera se busca un equilibrio en la toma de decisiones, para que los intereses de la empresa y los intereses de la familia no generen conflicto—, además tiene un consejo de familia, el cual se reúne periódicamente para analizar el crecimiento de la empresa y la implicancia de esta con la armonía familiar.

Agrega, que el objetivo de la empresa es ser reconocida como una empresa líder en elaboración y comercialización de dulces finos y tradicionales de calidad y sobre todo que ésta trascienda dentro del mercado, todo ello sin que la familia pierda el control. Compartiendo de esta manera, el mismo objetivo de San Roque y con la mayoría de Empresas Familiares.

Al ser consultado sobre **¿cuáles eran los problemas por los que atravesó o atravesaba la empresa?** y **¿Cómo habían superado esta dificultad?**, señala que al inicio era una empresa de pequeña índole, pero el pretender crecer y expandir sus actividades ha sido un reto para la organización, así como superar el cambio generacional, lo cual conllevó a la necesidad de implantar un directorio profesionalizado, pues era importante que éste tomara las decisiones adecuadas para evitar el resquebrajamiento y el riesgo por las decisiones tomadas. Preguntado seguidamente, **¿la empresa cuenta con políticas de Buen Gobierno Corporativo?** reveló que los acuerdos referente a la empresa se toman en consenso familiar, asimismo cuenta con políticas de buen gobierno, las cuales tienen su fundamento en los valores inculcados, tanto en los miembros de la familia como en los trabajadores de la empresa, siendo algunos de estos valores la honestidad, la responsabilidad, el compromiso y la lealtad.

Finalmente, añadió que las políticas bajo las que se rige la empresa, contribuyen para un mejor ejercicio de su actividad, sirviendo como base para mostrarse en el mercado como una empresa de calidad y prestigio.

Después de la recopilación y análisis de la información obtenida, llegamos a la conclusión, en respuesta al problema planteado al inicio de la investigación, que si es posible la configuración de políticas de Buen Gobierno Corporativo en empresas que no cotizan en la bolsa de valores, teniendo como base y referencia en el ámbito nacional el anexo “B” del Código de Buen Gobierno Corporativo referente a las sociedades familiares, el mismo que tiene como antecedentes códigos internacionales como el de OLIVENCIA y los instituidos por la OCDE.

Se reconoce que la base de nuestro sistema empresarial está compuesto, en su mayoría por empresas de tipo familiar, de pequeño, mediano y gran tamaño que no cotizan en la bolsa, y por tanto no están llamadas a cumplir las recomendaciones que se contemplan en el Código de Buen Gobierno Corporativo, específicamente el Anexo "B", sin embargo, es importante considerar a estos principios de Buen Gobierno Corporativo de aplicación general, con independencia de su incursión o no en el mercado bursátil.

Dichos principios, deben constituir una aspiración legítima de toda empresa, sea cotizada o no. Dado, que se permite la implementación de aquéllos al interior de los órganos de gobierno de la empresa, que ayudan a la adecuada y transparente toma de decisiones, contribuyendo a aumentar la supervivencia de la organización. Dicha última afirmación, se contrasta con las estadísticas obtenidas por la Cámara de Comercio de Lima al señalar que sólo el 20 % de las Empresas Familiares en el país llega a la segunda generación y un 5% apenas pasa a la tercera generación, de igual manera, se puede sostener lo antes expuesto con la experiencia empresarial de San Roque, quien tuvo problemas al momento del cambio generacional de la tercera a la cuarta, ello también es producto del contexto socioeconómico en el cual se presente.

Bajo esta línea, las prácticas de Buen Gobierno Corporativo no sólo se da para poder atraer inversiones tanto nacional como extranjera, sino para el mantenimiento y subsistencia de la economía de mercado.

3.6 Algunas consideraciones y recomendaciones respecto al Buen Gobierno Corporativo para Empresas Familiares.

En la actualidad y en nuestro medio económico, las Empresas Familiares se han destacado durante los últimos años, consolidándose como una de las actividades que generan mayores ingresos para el producto bruto interno del país. Por ello, consideramos necesario que en el vigente código de Buen Gobierno Corporativo se exponga un concepto claro sobre la empresa familiar, entendiéndose a aquella unidad económica, cuya propiedad es ostentada por los miembros de una familia, la misma que ejerce el control de aquélla, pues el mayor propietario de acciones es quien tiene derecho a decidir sobre la empresa familiar, contando con derechos económicos, políticos y sociales, manteniendo la capacidad de controlar

el futuro de la organización, así como el de delegar el manejo del directorio. Con la formulación de una adecuada y clara definición, se brindará el tratamiento adecuado a este tipo empresarial, dado que su formación se compone de dos realidades indeterminadas como la empresa y la familia.

Asimismo, es menester resaltar la importancia que tiene la implementación de políticas de Buen Gobierno Corporativo en este tipo de empresas, dadas sus características particulares para que puedan tener un desarrollo eficiente y mantenerse de manera estable en el mercado, procurando conservar buenas relaciones con los grupos de interés.

Otra de las consideraciones que proponemos es la participación activa de la Bolsa de Valores de Lima (BVL), la cual tendrá como labor la difusión de prácticas de Buen Gobierno Corporativo a todas las empresas de tipo familiar, tanto para empresas cotizadas como para no cotizadas; Además se recomienda la implementación de un órgano adscrito al MEF, para que pueda dedicarse exclusivamente al tema de Buen Gobierno Corporativo, utilizando medios de difusión como: conferencias, cursos de capacitación, seminarios, foros, así como editar publicaciones que permitan transmitir los alcances del Código de Buen Gobierno Corporativo, asimismo se encargaría de realizar un listado de aquellas que tienen Buen Gobierno Corporativo, de supervisar a aquellas que voluntariamente decidieron acoger estas políticas –en base al “principio de cumplir o explicar–”, además realizaría índices anuales a empresas que cumplan con el requisito mínimo de encontrarse en la segunda generación –con encuestas de grado de satisfacción al cliente–, finalmente premiar a los primero puestos.

Por tanto, la configuración del Buen Gobierno Corporativo al interior de la empresa familiar no cotizada, debe ser entendida como una necesaria exigencia de cultura empresarial, conformada por instituciones y mecanismos cuyo fin es la ordenación de las relaciones que se produzcan dentro del ámbito de la familia y entre ésta y la empresa, pudiendo estar preparados para los embates que puedan generarse. A fin de cuenta, se logrará establecer unas bases sólidas para fomentar el éxito a largo plazo, reforzando los valores sobre los que se debe asentar la empresa en el futuro, así como para mantener la armonía dentro de la familia proporcionando una visión compartida y ayudándola a alcanzar sus objetivos.

CONCLUSIONES

1. En un contexto donde las relaciones sociales se asientan sobre la base de los principios de confianza y lealtad, aparece la Empresa Familiar, considerándola como unidad económica, cuya propiedad es ostentada por los miembros de una familia, la misma que le confiere el control de aquélla. La Empresa Familiar debido a las características especiales que presenta requiere de una estructura organizacional en la cual se integren los órganos especializados como son el Consejo de Familia, el cual regula las relaciones entre la empresa y la familia; y la Asamblea Familiar, que es el órgano encargado de establecer las políticas de compromiso entre los miembros de la familia que se relacionen con la empresa. Adicionalmente, la empresa familiar puede contar con un instrumento de gestión denominado Protocolo Familiar, que contiene los acuerdos establecidos para resolver los conflictos propios que puedan generarse en este tipo de empresas.

2. Esta institución empresarial, ha estado presente desde el nacimiento de las civilizaciones occidentales, manifestándose un claro desarrollo en cuanto su evolución. Tradicionalmente se equiparaba a una MYPE, hoy necesariamente no es así.

En el contexto nacional, la estabilidad de la economía peruana recae en grupos económicos, siendo en su mayoría de tipo familiar. Los más importantes, y que han servido como referencia de análisis en este estudio son: Grupo Romero, Grupo Graña y Montero y Grupo Brescia., pues a través de ellos se ha logrado apreciar la importancia de que este tipo de empresas cuente con políticas de Buen Gobierno Corporativo.

3. A nivel internacional, los desfalcos financieros producidos por los casos Enron, WorldCom y Parmalat marcan el inicio de la necesidad de implementar políticas de Gobierno Corporativo. Estos escándalos se debieron fundamentalmente a causas como poca transparencia de la información, adulteración en las cuentas, creación de empresas fantasmas, abusos en los cargos de confianzas, entre otros. De la investigación, tanto en el contexto comparado como en nuestro ordenamiento jurídico, debe entenderse al Gobierno Corporativo como el conjunto de principios y disposiciones que tienen como fin evitar los conflictos de intereses entre propietarios, accionistas y grupos de intereses, teniendo como base la promoción de la equidad, la transparencia y la responsabilidad en las actividades que se desarrollen al interior de las empresas, de modo que asuman estos principios de manera eficiente y constante ante el desenvolvimiento del mercado, creando con esto una cultura de ética empresarial.
4. La regulación de los principios de gobierno corporativo, se inician en España con la publicación del Código de Olivencia, posteriormente a ello, los demás organismos internacionales asumieron como propias las necesidades que este código satisfacía; en este sentido instituciones como la OCDE, CAF, SMV, adoptaron la implementación normativa de estos principios.
5. En el derecho peruano, el antecedente surgió en la SMV, con lo cual la aplicación era exclusivamente para sociedades cotizadas, esta situación cambio con la publicación del Código de Buen Gobierno Corporativo para

sociedades Peruanas. En el caso, de empresas familiares peruanas no existía, ni existe una regulación específica, pero con la publicación de la norma señalada, se publicó también el Anexo “B” denominado Sociedades Familiares, el cual permitió ampliar el ámbito de aplicación del Gobierno Corporativo especialmente para sociedades familiares; aun así este código presenta algunas consideraciones por desarrollar.

6. Se determinó que los Principios de Gobierno Corporativo aplicados por empresas familiares cotizadas son viables en aquellas empresas familiares que no cotizan, pues permiten el eficiente desarrollo de este tipo de empresas. Esto es así porque las empresas familiares por su elemento propio de combinar empresa y familia, y de mantener el control y la propiedad en una sola persona requieren de estándares que regulen de manera voluntaria las soluciones a posibles conflictos que puedan suscitarse en el ambiente empresarial. Sin embargo, es necesario precisar que estas políticas deben encontrarse reguladas en uno de los instrumentos propios de la Empresa Familiar, como es el protocolo familiar, para que puedan ser observadas por los distintos grupos con los que interactúa.

7. La implementación de principios, normas, órganos gestores y procedimientos de Buen Gobierno Corporativo será posible mediante la participación activa de la Bolsa de Valores de Lima (BVL), la cual tendrá como labor la difusión de prácticas de Gobierno Corporativo a todas las empresas de tipo familiar, pudiendo delegar dicha función a otro órgano para que pueda dedicarse exclusivamente al tema. En este contexto se propone utilizar medios de difusión como: conferencias, cursos de capacitación, seminarios, foros, así como editar publicaciones que permitan transmitir el alcance del Código de Buen Gobierno Corporativo y la necesidad de su implementación al interior de las empresas familiares no cotizadas.

8. Finalmente se concluye que, el buen Gobierno Corporativo al interior de un empresa familiar, se vuelve necesaria no sólo para ayudar a gestionar por separado a la empresa y a la familia, sino porque hace posible coordinar las decisiones que se tomen en tanto que una repercute en la otra y viceversa. Con ello, la toma de decisiones estará dada por órganos de gobierno instaurados tanto en el ámbito corporativo como familiar, para fortalecer las relaciones de su ámbito interno como externo forjadas en una cultura empresarial sólida.

BIBLIOGRAFÍA

➤ LIBROS

1. BARUGEL, Ernesto. *La Governancia en las Empresas de Familia. Un Código de Buenas Prácticas para la supervivencia*, Buenos Aires, Universidad del CEMA, Junio 2005.
2. CAMACHO LARAÑA, Ildfonso, FERNÁNDEZ FERNANDEZ, José Luis y MIRALLES MASSANÉS, Josep. *Ética de la empresa*, 2ª ed., Bilbao, Centros universitarios de la compañía de Jesús, 2004.
3. CAMILO JIMÉNEZ, Juan. *Caso Enron*, Universidad Nacional de Colombia, Colombia, 2010.
4. CASADO Fernando y Otros. *Buen Gobierno en la Empresa Familiar*, Instituto de la Empresa Familiar, Madrid, 2005.
5. DURAND, Francisco. *Los Romero, de, fama y fortuna*, Lima, Ediciones El virrey Desco, 2013.
6. FERNANDEZ, Vicenc. *Nuevas investigaciones sobre la gestión de la empresa familiar en España*, Cataluña, Universidad Polytécnica de Cataluña, 2008.
7. FRANCO CONCHA, Pedro; PIPOLI DE AZAMBUJA, Gina y VALERA GARCÍA, Cinthia. *El Gobierno Corporativo en el Perú: reflexiones académicas sobre su aplicación*, Lima, Editorial Universidad del Pacifico, 2009.
8. GARRIDO DE PALMA, Víctor Manuel. *La empresa Familiar ante el derecho*, Madrid, Editorial Civitas, 1995.
9. GOMEZ ALVAREZ, David y GONZALEZ, Verónica. “La leche es blanca pero no transparente: PARMALAT, breve recuento de un gran fraude”
- 10.en *Revista del Instituto de investigaciones jurídicas* de la Universidad Autónoma de México, Ciudad de México, 2013.

11. GORDILLO ARRIAZA, Eduardo. *La Empresa su organización y funcionamiento*, Lima, Grijley, 2006.
12. LEACH PETER. *La Empresa Familiar*, Barcelona, Ediciones Granica, 1999.
13. MATUTE, Genaro; FABIAN, Lenin; PACHECO, Lisette; TRINIDAD, Ommero y URETA, Carlos. *Gobernabilidad de las empresas familiares peruanas y principios de buen gobierno corporativo*, Lima, Editorial Esan, 2010.
14. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio - Gobierno de España. *Guía para la mediana y pequeña empresa familiar*, Madrid, Noviembre del 2008,
15. OLCESE SANTOJA, Aldo. *Teoría y práctica del Buen Gobierno Corporativo*, Barcelona, Marcial Pons – Ediciones Jurídicas y Sociales S.A, 2005.
16. PIZARRO ARANGUREN, Luis y Otros. *Manual de Buen Gobierno para Empresas Familiares*, Colombia, Banco de Desarrollo de América Latina, 2006.
17. POZA, Ernesto. *Empresas Familiares*, 3ª ed., México, Cengage Learning Editores, 2011.
18. PRESS, Eduardo. *Empresas de Familia. Del conflicto a la eficiencia. ¿Cómo se construyen y cómo se sostienen? ¿Condenadas a desaparecer? ¿Obligadas a subsistir?*, Buenos Aires, GRANICA, 2011.
19. QUINTANA, Javier. *Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares*, Instituto de la Empresa Familiar, España. 2012.
20. SÁNCHEZ CALERO, Fernando. *Instituciones de Derecho Mercantil*, 3ª ed., España, Editorial Aranzadi, 2010.
21. SANCHEZ-CRESPO CASANOVA, Antonio y SANCHEZ Y SANCHEZ, Alberto. *La empresa familiar: manual para empresarios. Claves legales*

22. *para su correcta organización y su continuidad*, Madrid, Editorial Deusto, 2001.
23. SERNA GÓMEZ, Humberto y Otros. *Prácticas de Buen Gobierno Corporativo en el Sector Financiero Latinoamericano*, Colombia, FELABAN, 2007.
24. TREVYNYO-RODRIGUEZ, Rosa Nelly. *Empresas Familiares: visión latinoamericana estructura, gestión, crecimiento y continuidad*, México, Pearson Educación, 2010.
25. VALDIVIESO VALENZUELA, Carlos. *El Caso Enron*, Instituto de Estudios Bancarios Guillermo Subercaseaux, Chile, Enero 2010.
26. VÁSQUEZ HUAMÁN, Enrique. *Estrategias del poder. Grupos económicos en el Perú*, Lima, Universidad del Pacífico, 2005.
27. VELEZ MONTES, Diego y Otros, *Dinámica de la empresa familiar Pyme. Estudio exploratorio en Colombia*, Colombia, Fundes. 2008.

➤ **OBRAS COLECTIVAS**

28. ANTOGNOLLI, Santiago. “El gobierno corporativo” en *Empresas familiares: buenas prácticas en Argentina: resultados del Programa de Supervivencia y Competitividad de las Empresas Familiares de la Región Centro*, Córdoba, Universidad empresarial siglo XXI, 2012.
29. CÉRDA, Albero. “La empresa familiar: una noción relativa” en *El Buen Gobierno de las Empresas Familiares*, Navarra, Thomson – Aranzadi, 2004.
30. GIMENEZ SANCHEZ, Jesús. “Órganos de gobierno de la empresa familiar (III)”, en *Manual de la empresa familiar*, Barcelona, Editorial Deusto, 2005.
31. GALLO, Miguel A. “Trampas de la Empresa Familiar” en *La Empresa Familiar*, Barcelona, Estudios y ediciones IESE, 1997.

32. IBARRA PALAFOX, Francisco. “Enron o erase una vez en los Estados Unidos”, en *El poder de la transparencia. Nueve derrotas a la opacidad*. Instituto de investigaciones jurídicas de la UNAM, México, 2010.
33. MOLINA MANCHÓN, Hipólito y RIENDA GARCÍA, Laura. “Órganos de Gobierno de la empresa familiar (I)”, en *Manual de la empresa familiar*, Barcelona, Editorial Deusto, 2005.

➤ **ARTÍCULOS DE REVISTAS Y PERIÓDICOS**

34. AYALA ENRÍQUEZ, Pablo. “El Estado actual de la cuestión del Gobierno Corporativo en España. Reflexiones desde una perspectiva de la Responsabilidad Empresarial”, IESE Business School, Barcelona, 2007.
35. BANCO DE DESARROLLO DE AMÉRICA LATINA. “Lineamientos para un Código de Gobierno Corporativo para las PyMES y empresas familiares”, CAF, 2011.
36. BRAVO HERRERA, Fernando. “Caso ENRON”, Economía y Negocios, Universidad de Chile [ubicado. 01 de Abril. 2014].
37. BOLSA DE MADRID, “Un enfoque de equilibrio entre autorregulación y las necesarias exigencias de transparencia y respeto a los derechos de los accionistas. Las Nuevas Reglas Del Buen Gobierno Corporativo”. Ediciones de la Bolsa de Madrid, Madrid, 2003, pp. 10-29.
38. CONDE GRANADOS, Jorge. “algunas consideraciones del porque aplicar los principios de buen Gobierno corporativo en las empresas familiares”, Revista Sapere – Facultad de derecho USMP, 2010.
39. CÓRDOBA GARCÉS, Juan Pablo. “Gobierno Corporativo”, Bolsa de Valores de Colombia, Colombia, 2009.
40. CHINER. Alfonso. “La necesidad de un buen gobierno de la familia en las empresas familiares”, Universia Business Review, 2011.
41. DELGADO MARTINEZ, Irma. “Algunas reflexiones sobre Gobierno corporativo”, Dimensión Económica - Instituto de Investigaciones UNAM, Marzo 2012.
42. DELOITTE TOUCHE TOHMATSU LIMITED. “Sucesión en la Empresa Familiar”. Boletín Gobierno Corporativo, 2010.

43. DELUCCHI Andrea y FOLLE Carlos. “Gobierno y sucesión en la empresa familiar latinoamericana”, Revista de negocios del IEEM, Agosto 2012.
44. DIAZ GOMEZ, María Angustias. “La Empresa Familiar y su organización en forma de sociedad mercantil, con especial referencia a la Sociedad de Responsabilidad Limitada”, Pecvnia, N° 12, Enero – Junio 2011.
45. DINER HERSZENBORN, Boris. “Planeación estratégica en la Empresa Familiar Empresas Familiares”, Contaduría Pública, Junio 2007.
46. ECHAIZ MORENO, Daniel. El protocolo familiar. “La contractualización en las familias empresarias para la gestión de las empresas familiares”, Boletín Mexicano de Derecho Comparado, N°. 127, 2010, p. 333
47. ECHAIZ MORENO, Sandra. “El mercado alternativo de valores (MAV) como mecanismo de financiamiento para las empresas familiares peruanas ¿Es necesaria la reforma de los principios de gobierno corporativo en el Perú?”, Revista Jurídica del Perú, N° 143, Enero 2013.
48. FAVIER DUBOIS, Eduardo M. “La empresa familiar frente al Derecho argentino. Hacia su reconocimiento doctrinario y sustentabilidad jurídica”, Favier Dubois & Spagnolo Abogados y consultores, Buenos Aires, Enero 2010.
49. GAITÁN RIAÑO, Sandra. “Gobierno corporativo en Colombia”. Tendencias actuales. D-MINISTER Universidad EAFIT, Medellín, N° 15. 2009.
50. GALLEGO DOMÍNGUEZ, Ignacio. “La Empresa Familiar. Su concepto y delimitación jurídica”, Cuadernos de reflexión de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar, N° 14, Marzo 2012.
51. GARCÍA HERRERA, Vanessa. “La sucesión en la empresa familiar”. Revista Crítica de Derecho Inmobiliario, N° 726, 2011.
52. GONZALEZ ENCISO, Agustín. “La Empresa En La Historia”, Cuadernos Empresa y Humanismo, N° 13, 2003
53. GARRIDO DE PALMA, Víctor Manuel. La empresa Familiar ante el derecho, Madrid, Editorial Civitas, 1995.

54. GONZALES ESTEBAN, Elsa. “Análisis ético del Informe Cadbury: Aspectos Financieros del Gobierno de las Sociedades”, Papeles de Ética, Economía y Dirección, N° 5, Universitat Jaume I (Castellón), 2000.
55. HUNDSKOPF W. Javier Aurelio. “El rol del directorio en Empresas Familiares”, Normas Legales, Tomo 349, Julio 2005.
56. INSTITUTO DE CONSEJEROS-ADMINISTRADORES. Principios de buen gobierno corporativo para empresas no cotizadas: Código de buenas prácticas para los administradores, consejeros y el consejo. España. 2005.
57. LA REPÚBLICA, “El 80% de las empresas del mundo son familiares” en Diario La República”, Ed. La República, Chiclayo, 2010.
58. LUIS PEROSSA, Mario; DIAZ UBERMAN, Damián Sergio; WALDMAN Pablo. “Las primeras crisis financieras del siglo XXI: De la flexibilización a las nuevas regulaciones” en Revista del Observatorio de la Economía Latinoamericana, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, N° 171, 2012.
59. PERÚ TOP LIMA, “Las Principales empresas en el Perú” en Perú The 10,000 companies. Perú ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS, Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas, Madrid, 2011.
60. Top Lima Publications, 2007.
61. OLIVENCIA RUIZ, Manuel. “El gobierno corporativo como instrumento al servicio del accionista minoritario”, Cuadernos de Derecho para ingenieros, Sevilla, N° 10, La Ley, 2011.
62. ORTIZ HERBENER, Andrés, “Análisis Del Buen Gobierno Corporativo: Su Necesaria Implementación en el Derecho societario ecuatoriano”, Revista Judicial derecho ecuador, 2006.
63. PLANIFICACIÓN JURÍDICA. “Sucesión empresarial”, Revista de Derecho vLex – N° 91, Julio 2011.
64. PUENTES POYATOS, Raquel; VELASCO GÁMEZ, María del mar y VILAR HERNÁNDEZ, Juan. “El buen gobierno corporativo en las sociedades cooperativas”, REVESCO, N° 98, 2009.

65. PUGA DE LA ROCHA, Miguel. “Buen Gobierno Corporativo y Regulación En El Perú”, Revista Peruana de Derecho, 2007.
66. RODRÍGUEZ DÍAZ, Isabel, “La Empresa Familiar en el ámbito del Derecho Mercantil”, Cuadernos Mercantiles, Madrid, Edersa, 2000.
67. SABA. B, Thomas. “Gobierno Corporativo en los Estados Unidos a comienzos del siglo XXI y su posición en el ámbito global”, Revista Chilena, Volumen 29, N° 3, 2002.
68. SCHVARZ, Niko. “Análisis Internacional: Después de Enron, el escandaloso fraude de WorldCom” en Revista Envío, N° 198, Managua, 2002, p. 10.
69. SEMANA ECONÓMICA, Hay más de 500 mil empresas familiares en Perú que generan alrededor del 65% del empleo, En Revista Semana Económica, N° 34, Lima, 2010, p. 37.
70. TOUSSAINT Eric, “La crisis de Enron: similar a la de Parmalat” en Revista Envío, N° 264, Managua, 2004, pp. 1-7.
71. ZUNZUNEGUI FERNANDO, “¿Qué es el Gobierno Corporativo?” Revista de Derecho del Mercado Financiero, Noviembre de 2006,1.

➤ **INFORMES OFICIALES**

72. ALVARADO PFLUCKER, Mario; ROSADO SOLIS Gonzalo, Memoria Anual 2013, Ediciones del Grupo Graña y Montero, Lima, 2014.
73. ALVARADO PFLUCKER, Mario; ROSADO SOLIS Gonzalo, Memoria Anual 2012, Ediciones del Grupo Graña y Montero, Lima, 2013.
74. ALVARADO PFLUCKER, Mario; ROSADO SOLIS Gonzalo, Memoria Anual 2011, Ediciones del Grupo Graña y Montero, Lima, 2012.
75. ALVARADO PFLUCKER, Mario; ROSADO SOLIS Gonzalo, Memoria Anual 2006, Ediciones del Grupo Graña y Montero, Lima, 2007.
76. ALVARADO PFLUCKER, Mario; ROSADO SOLIS Gonzalo, Memoria Anual 2010, Ediciones del Grupo Graña y Montero, Lima, 2004.
77. COMISIÓN ESPECIAL PARA EL FOMENTO DE LA TRANSPARENCIA Y SEGURIDAD DE LOS MERCADOS FINANCIEROS Y SOCIEDADES COTIZADAS DE ESPAÑA, Informe de Aldama del 08 de Enero del 2003.

78. CORPORACIÓN ANDINA DE FORMENTO, Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo, Caracas, 2005.
79. GONZÁLEZ DE SÁENZ Enriqueta; ROCA KOHLER Raúl, Información sobre el cumplimiento de los principio de buen gobierno para las sociedades peruanas correspondiente al ejercicio 2011, Unidad de Imagen y Comunicación del BBVA- Banco Continental, Lima, 2012.
80. GRUPO ROMERO, Informe de Responsabilidad Social empresarial, Ediciones de la Fundación Romero, Lima, 2012.
81. MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO - Gobierno de España. Guía para la mediana y pequeña empresa familiar, Madrid, Noviembre del 2008, p. 29.
82. ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS, Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE, Editado por el Ministerio de Economía y Hacienda y la Secretaría General Técnica, Alcalá, 2004.
83. ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS, Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas, Madrid, 2011.
84. Reglamento de la Junta General de Accionistas de Graña y Montero S.A.A, aprobado en la Junta de Accionistas del 31 de Marzo del 2005.

➤ **NORMATIVA**

85. Constitución Política del Perú de 1993
86. Ley N° 26887, Ley General de Sociedades, publicada el 09 de Diciembre de 1997.
87. Código Civil del Perú de 1984, publicada el 25 de Julio de 1984.
88. Código País, desarrollado en la Circular Externa 028 de 2007 – Modificada por la Circular Externa 056 de 2007.
89. Código Unificado de buen gobierno de las sociedades cotizadas.
90. Código Unificado de buen gobierno de las sociedades cotizadas. Orden ECC/461/2013, de 20 de marzo.
91. Decreto Legislativo N° 861, Ley de Mercado de Valores

92. Ley de Gobierno Corporativo Sarbanes – Oxley de los Estados Unidos de Norteamérica, Nueva ley frente a los fraude contables del 30 de Julio del 2002.
93. Real Decreto 171/2007, del 9 de febrero, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares.
94. Circular Externa 007 del 2011, emitida por la Superintendencia Financiera de Colombia.

➤ **TESIS**

95. MARTINEZ BELTRAN, Néstor Camilo. *Empresa Familiar, Realidad y perspectiva en el derecho societario*. Tesis para optar título de abogado, Pontificia Universidad Javeriana Facultad de Ciencias Jurídicas Carrera de Derecho. Bogotá D.C. 2004.

➤ **DICCIONARIOS:**

96. REAL ACADEMIA DE LA LENGUA ESPAÑOLA. Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, 22a ed, Madrid, Real Academia de la Lengua Española, 2001.
97. TAMAMES, Ramon; LAZARO CARRETER, Fernando y GALLEGO, Santiago. Diccionario de Economía y Finanzas. 13 ed, Madrid, Alianza editorial, 2006

➤ **RECURSOS ELECTRÓNICOS**

98. BBC MUNDO com. “Seis casos emblemáticos” [ubicado en. 09. Noviembre. 2013]. Obtenido en:
99. http://www.bbc.co.uk/spanish/specials/1555_corrupcion/page6.shtml
100. HISTORIA INFINITA. “Una de las empresas familiares más antiguas del mundo” [ubicado. 20 de Agosto. 2009]. Obtenido en:
101. <http://historiainfinita.wordpress.com/2009/08/20/una-de-las-empresas-familiares-mas-antiguas-del-mundo/>
102. REVISTA PODER 360°. “500 Empresas más poderosas en América Latina: personajes. “Mario y Pedro Brescia Cafferata. Cabezas

de grupo Brescia- el dragón bifronte”. [ubicado en Abril. 2011]. Obtenido en:

103. http://www.poder360.com/article_detail.php?id_article=5471

104. VINOS ITALIANOS. Barone Ricasoli, [ubicado. 01deMarzo. 2014]. Obtenido en: www.vinositalianos.co.cr

➤ **WEBSITE DE INSTITUCIONES:**

105. Alicorp www.alicorp.com.pe

106. Banco de Desarrollo de América Latina www.caf.com/es/paises/bolivia

107. Banco Continental www.bbvabancocontinental.com

108. Bolsa de Valores de Lima www.bvl.com.pe

109. Grupo Romero www.gruporomero.com.pe

110. Grupo Graña y Montero www.gym.com.pe

111. Hacienda los Lingues de Chile www.loslingues.cl

112. Instituto de la Empresa Familiar www.iefamiliar.com

113. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
<http://www.oecd.org/fr/>

114. The Family Business Network www.fbn-i.org

115. Vinos Barone Ricasoli www.vinositalianos.co.cr