

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**LOS ESTÁNDARES DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO COMO ALTERNATIVA  
PARA LA PREVENCIÓN DE LA CORRUPCIÓN CORPORATIVA**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO  
DE MAGÍSTER EN DERECHO DE LA EMPRESA**

**AUTOR**

Gian Carlo Vega Carrasco

**ASESOR:**

Edison Paul Tabra Ochoa

Noviembre, 2019

Dedicatoria:

Dedico este trabajo de investigación a mis tíos, Rubén y Liliana, gracias a su gran apoyo y confianza ha sido posible culminar mis estudios de mí maestría. También agradezco mis padres, Juan Carlos y Mónica, por su apoyo constante en más de diez años de estudio continuo de la carrera de derecho. Gracias por inspirarme a ser una mejor persona.



## RESUMEN EJECUTIVO

La corrupción es un problema que afecta seriamente, las expectativas de desarrollo de un país. La falta de institucionalidad, la inseguridad jurídica y la carencia de valores éticos, generan que algunas Corporaciones recurran al soborno o las prebendas, como una solución rápida a su problema; estas deficiencias pueden ser corregidas, mediante el uso de la gobernanza, entidad como un instrumento para la prevención y la mejora institucional.

Los gobiernos, hacen esfuerzos para mejorar la regulación y prevenir la corrupción; pero sin el apoyo del sector privado, los esfuerzos no serán suficientes. Para poder obtener resultados, es prioritario que las Corporaciones, se involucren en los esfuerzos para la lucha contra la corrupción; ante esta necesidad, las practicas del Buen Gobierno Corporativo, aparecen como una alternativa viable y eficiente.

El presente trabajo de investigación busca identificar, cuáles han sido las buenas prácticas corporativas, que han ayudado a prevenir la corrupción con el objetivo de dilucidar, ¿Cómo podemos aprovechar la experiencia en el Buen Gobierno Corporativo en la lucha contra la corrupción?

# ÍNDICE

	Pág.
Resumen	1
Índice	2
Introducción	5
ESTADO DEL ARTE	10
1. La relevancia de la inversión privada	11
2. La corrupción y su relación con el sector privado	13
2.1 La Corrupción Corporativa	17
2.2 La Corrupción Corporativa en el Perú	24
2.2.1 El cohecho activo genérico o soborno	25
2.2.2 El Tráfico de Influencias	27
3. La gobernanza como solución a la corrupción	28
3.1 La Gobernanza Pública	30
3.2 La Gobernanza Privada	31
4. El Corporate Governace o Buen Gobierno Corporativo	32
5. Cuál es el Objetivo de los Principios de Buen Gobierno Corporativo	36
6. El Buen Gobierno Corporativo en el Perú.	39
6.1 Principios anticorrupción del Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas	39
6.2 Principios anti corrupción incorporados en la regulación societaria.	42
6.3 Los Principios de Buen Gobierno Corporativo más relevantes.	45
7. ¿Por qué comparar el Perú con Corea?	48
7.1 Sistema de gobierno y ordenamiento legal	48
7.2 Semejanzas económicas y de desarrollo	49
7.3 Aspectos Culturales	51
7.4 Otros aspectos relevantes	52
8. La corrupción en Corea	53
9. El Buen Gobierno Corporativo en la República de Corea.	55
9.1 La Transparencia	57
9.2 El Director Independiente	60
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	63
1. La corrupción desde la perspectiva de la empresa	66

2.	Las prácticas de corrupción de las empresas en el Perú	70
2.1	El tráfico de influencias en el ámbito corporativo peruano	71
2.2	El soborno en el ámbito corporativo peruano	73
3.	La corrupción desde el punto de vista del empresario peruano	75
3.1	El soborno como solución a la burocracia	76
3.2	El análisis costo beneficio que realizan los empresarios	78
4.	La falta de transparencia e independencia en los Directorios de las Empresas	79
4.1	La falta de transparencia	81
4.2	La falta de independencia en la administración empresarial	83
5.	¿Por qué no ha funcionado el Buen Gobierno Corporativo, para prevenir la corrupción?	85
DISCUSIÓN		89
1.	La Responsabilidad de la Alta Dirección, en los Casos de Corrupción	90
2.	La prevención de la corrupción mediante el uso del Buen Gobierno Corporativo	91
3.	La función de los Directores Independientes en la Prevención de la Corrupción	93
4.	El fortalecimiento de los derechos del accionista minoritario	97
5.	Experiencias que se pueden replicar en Perú	100
6.	Las cuatro propuestas que se pueden aplicar en el Perú	101
6.1	La composición del Directorio debe incluir mas del 50% de Directores Independientes	102
6.2	El fortalecimiento de las capacidades del Director Independiente	102
6.3	El desarrollo y publicación de un código interno de buen gobierno corporativo	103
6.4	Los auditores, deben cumplir con los mismos requisitos de indecencia requeridos para los auditores externos	103
6.5	La efectividad de las medidas	104
7.	Medidas del buen gobierno corporativo en Corea aplicables al Perú	104
8.	Conclusiones e Ideas Finales	109
8.1	Conclusiones	109
8.2	Ideas finales	113
BIBLIOGRAFIA		116

LISTA DE TABLAS:

Tabla 1: Principios de Buen Gobierno Corporativo contenidos en la Ley General de Sociedades.	43
Tabla 2: Principios de Buen Gobierno Corporativo contenidos en el Anteproyecto de la Ley General de Sociedades.	44
Tabla 3: Casos de Corrupción Empresarial	64
Tabla 4: Empresas involucradas en casos de corrupción corporativa en el tiempo	105
Tabla 5: Porcentaje de empresarios que declaran haber sobornado	106
Tabla 6: Empresas involucradas en el caso del club de la construcción	107
Tabla 7: Empresas relacionadas al caso Lava Jato en Perú	108



## INTRODUCCIÓN

La corrupción es un problema, que afecta seriamente las expectativas de desarrollo de un país. Estimar el impacto económico, que puede ocasionar la corrupción al Estado es complejo; sin embargo, existe un consenso a nivel internacional respecto a los efectos negativos de la corrupción; ya que, genera pérdidas cuantiosas al Estado, una ineficiente distribución de los recursos y el retraso del desarrollo; siendo los más perjudicados, los sectores más pobres del país, al verse privados de los beneficios que producen la inversión.

A pesar de que la corrupción es un problema complejo, algunos gobiernos han conseguido superar en gran medida este flagelo. Si bien, a través del tiempo, han existido diversas estrategias para combatir la corrupción, algunas han demostrado ser más eficientes que otras. El Perú ha probado diversas estrategias; sin embargo, los resultados no han sido los esperados.

Recientemente el Perú se ha visto envuelto en casos serios de corrupción corporativa como el caso Lava Jato, el cual involucra a empresas multinacionales en redes de corrupción, trascendiendo las fronteras, al implicar a varios Estados de la región Latinoamericana. Se sospecha que (en el caso del Perú), la corrupción llegó a los más altos niveles de la administración pública; mediante el uso de sobornos (que superarían los cuarenta y cinco millones de dólares), esto sin contar los daños ocasionados al Estado, con obras sobrevaloradas.

Se sabe que la corrupción es un problema serio para la sociedad; pero esta situación no debe detener la inversión privada, que es un factor importante para el desarrollo económico de un país, porque dinamiza la economía nacional aportando liquidez, experiencia técnica y tecnológica.

La participación de la inversión privada es un factor importante reconocido en la asamblea constituyente, en el año 1993, la cual definió el modelo de economía social de Mercado, ideología inspirada del modelo alemán (soziale Marktwirtschaft), como el fundamento de la economía peruana. A partir de ese momento en adelante el modelo económico de estado cambio de manera significativa respecto al contemplado en la constitución del año 1979. Este nuevo modelo económico requiere de una activa

participación del sector privado, el cual se encargaría de desarrollar las actividades económicas principales, mientras que el estado se vería relegado a ejercer un rol subsidiario, invirtiendo solo en los servicios públicos que no sean cubiertos por el Mercado privado, dejando que sea la inversión privada sea un factor determinante para impulsar el crecimiento económico.

Para conseguir mejores niveles de desarrollo económico, el gobierno peruano, ha creado políticas públicas y regulaciones especiales, para fomentar la inversión privada. De acuerdo a lo mencionado por el autor Philip M. Nichols, *Outlawing Transnational Bribery through the World Trade Organization*, en el caso peruano, podríamos agrupar estas las políticas públicas en dos grupos: El primero, es la desregulación (para evitar la existencia de barreras burocráticas) cuyo propósito es reducir los costos de transacción. El segundo grupo, es la creación de regulaciones especiales (como el otorgamiento de beneficios especiales o un régimen tributario preferente) cuya intención es incentivar la inversión privada.

La implementación de estas políticas públicas, han funcionado en buena medida, debido al crecimiento sostenido de la inversión (en los últimos 25 años); sin embargo, no toda esta inversión ha resultado ser positiva; pues se han generado, casos de corrupción.

La corrupción es un fenómeno que involucra al sector público y al sector privado; en consecuencia, se han realizado esfuerzos desde ambos ámbitos para prevenir y combatir la corrupción. A pesar de las diferencias inherentes entre el sector público y privado, la gobernanza aparece como una buena alternativa para la prevención de ilícitos. La gobernanza puede ser definida como: un conjunto de principios y lineamientos, orientados a la búsqueda de una buena administración de los recursos (públicos o privados); a través del uso de la autoridad en una institución para el desarrollo de capacidades, el monitoreo del cumplimiento de los principios y la mejora constante de los procesos internos.

En materia de gobernanza (pública y privada), existen las regulaciones para la prevención de la corrupción, dentro de las cuales hay una especial consideración a la transparencia. Desde el punto de vista de la gobernanza privada (en el marco del Buen Gobierno Corporativo), existen los mecanismos de autorregulación, en materia de transparencia. Ambas perspectivas, han sido aplicadas con éxito en algunos países desarrollados; por este motivo, muchos organismos internacionales, hacen especial



énfasis en recomendar, la aplicación de un mecanismo de gobernanza, como una medida fundamental para la lucha contra la corrupción.

La investigación busca realizar un análisis sobre la corrupción corporativa en el Perú y como los mecanismos de gobernanza; como el Buen Gobierno Corporativo, pueden ser aplicados en el ámbito empresarial para prevenir los actos de corrupción corporativa. Para ello, es necesario revisar la experiencia que han tenido otros países en esta materia, para buscar replicarlo en el Perú.

A pesar de los recientes esfuerzos realizados en el Perú; su sistema novel, de Buen Gobierno Corporativo, incorporado en la década de los noventa y perfeccionado al inicio del siglo XXI; no ha sido de mucha ayuda, para prevenir los principales casos de corrupción corporativa. Sin embargo, este fracaso no puede ser atribuido a los principios del Bueno Gobierno Corporativo; debido a que su aplicación es reciente y esta debe ser perfeccionada con el paso del tiempo.

En ese sentido, es importante realizar una reflexión respecto a la importancia, que se le da en el país al Buen Gobierno Corporativo. Para poder perfeccionar el modelo peruano, es necesario realizar una comparación de nuestro sistema, su funcionamiento y como se ha venido implementando; con el sistema de otro país que haya tenido éxito, además de analizar los factores que los llevó a ellos a mejorar exitosamente este sistema. Debido a que el Perú tiene un Mercado precario y en etapa de desarrollo, es importante revisar ejemplos de países, que al igual que el Perú, hayan logrado la transición a un incipiente y en desarrollo hacia un Mercado desarrollado.

La República de Corea, es un país lejano geográficamente; pero similar históricamente con el Perú (en el aspecto del desarrollo económico); debido a que en poco tiempo logró salir del subdesarrollo económico a pesar de haber sufrido varios casos significativos de corrupción corporativa durante su etapa de desarrollo.

En la actualidad, la República de Corea cuenta con un Mercado desarrollado y ha logrado, una reducción significativa, en la incidencia de la corrupción corporativa, la cual afectó mucho al país desde el inicio de su período republicano moderno, después del armisticio con la República Popular Democrática de Corea. Durante el período de consolidación económica, este país sufrió muchos casos de corrupción corporativa, en las cuales se perdieron millones de dólares.

Más allá del impacto económico la corrupción tiene efectos negativos que alcanzan ámbitos como las expectativas de crecimiento y desarrollo de un país, aumenta a desigualdad y afecta seriamente en la calidad de los servicios públicos esenciales como la educación y la salud.

A pesar de las dificultades que genera la corrupción, en las últimas décadas después de realizar una reforma anticorrupción; se han logrado resultados, significativos en la lucha anticorrupción. Destacando la implementación de los principios del Buen Gobierno Corporativo, como un mecanismo efectivo de prevención de la corrupción.

En ese sentido, el caso de la República de Corea, es un estudio interesante; para poder determinar, cuáles han sido las prácticas de prevención anticorrupción más efectivas en este país y analizar si se podrá aplicar con eficiencia en el Perú.

Por lo expuesto la hipótesis que este trabajo busca comprobar: **El uso efectivo de los principios de Transparencia y de Dirección Independiente, como criterios de Gobierno Corporativo, en la prevención de la corrupción.**

El presente trabajo de investigación busca, analizar las prácticas relacionadas a la dirección independiente de la Empresa y a la transparencia. Ambas, son de especial relevancia para la prevención de la corrupción corporativa; la Dirección de la Empresa hace referencia a la alta administración de la sociedad (el Directorio) y la transparencia, hace referencia a la importancia de un manejo responsable y abierto de la información relevante.

Actualmente, la Superintendencia del Mercado de Valores, cuenta con un código de buenas prácticas corporativas, el cual fue elaborado basándose en estándares internacionales; la aplicación de este se reduce a un sector minoritario de empresas dentro de la Bolsa de Valores de Lima. Sin embargo, esta situación podría cambiar, la Superintendencia ha pre publicado dos proyectos de resolución para regular a los directores independientes y la aplicación de los principios del Buen Gobierno Corporativo de forma obligatoria, a las empresas que cotizan en Bolsa; si bien estos cambios, aún no han sido aprobados, ofrecen una nueva perspectiva interesante, sobre la importancia del Buen Gobierno Corporativo y es posible que, en poco tiempo, sean aplicadas.

La investigación analizará; como la implementación del Buen Gobierno Corporativo, ha demostrado ser una herramienta efectiva; para la prevención de la corrupción, desde el sector privado, en otros países como Corea.

Por lo tanto; el objetivo de esta investigación es lograr identificar, como el Perú puede aplicar de forma, más efectiva los principios del Buen Gobierno Corporativo y convertirlo en un mecanismo efectivo de prevención de la corrupción.

La primera parte, se enfocará en explicar, la importancia de la participación privada en el desarrollo del país y como se relaciona con el sector público, lo que origina que en algunos casos se generen casos de corrupción corporativa. Se definirá, como se manifiesta esta y como afecta la eficiencia en la asignación de recursos, los cuales son escasos y deberían estar orientados a generar el mayor beneficio social.

Posteriormente, se detallará las medidas tomadas por el sector privado, para evitar la corrupción, desde el enfoque de la empresa a través del Buen Gobierno Corporativo. El análisis se centrará, en las prácticas orientadas a prevenir la corrupción como: la transparencia y la dirección independiente. Además, se comparará, como estos principios; han venido siendo aplicados en otros países, como la República de Corea.

Finalmente, se analizará si es que estas prácticas pueden ser usadas en otros países como el Perú; tomando especial consideración la figura del Director Independiente y el uso de la transparencia, como mecanismos efectivos para la prevención. De tal manera, se identificará la efectividad que han tenido en ambos países; ayudando a identificar, las deficiencias que aún existen y que no se han superado.

## ESTADO DEL ARTE

La corrupción genera efectos negativos en la economía de un país. A pesar de los esfuerzos realizados en el Perú, en la actualidad la corrupción sigue siendo, una de las principales dificultades a los objetivos planteados, para reducir la pobreza y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. Para resolver este problema, el gobierno peruano ha creado regulaciones que afronten este problema; sin embargo, estos esfuerzos no han sido suficientes para prevenir la corrupción.

En el caso particular de la corrupción, en el sector privado; en el Perú, la regulación preventiva, está orientada a la creación de estándares, de incentivos y de fiscalización previa. Mientras que; en la regulación punitiva, encontramos: Las sanciones administrativas, la tipificación de delitos penales y las normativas sobre las indemnizaciones.

Desde el sector privado, existe el interés del inversionista; en maximizar sus beneficios y desde el sector público, prevalece la tendencia del gobierno; de maximizar el beneficio social y obtener recursos económicos. Normalmente, este conflicto de intereses se debería resolver mediante, el respeto a las normas de inversión o mediante la negociación, logrando un resultado óptimo para las partes; sin embargo, en algunos casos, los intereses económicos, pueden generar, casos de corrupción. Normalmente, el proceso de corrupción se suele dar, a través de sobornos o de las prebendas, entregadas a los inversionistas, como pagos por favores o sobornos encubiertos.

A pesar de las nociones preconcebidas en la sociedad, el soborno no siempre es un mecanismo efectivo para maximizar las ganancias de una Empresa. Esto se debe, a que, en muchas oportunidades, se genera una dependencia al funcionario público que brinda el servicio; generando más retrasos y demoras en el proceso; y en un caso extremo esta Corporación podría ser capturada por el funcionario público, quien, con el paso del tiempo, podría exigir más recursos, por los mismos servicios prestados.

Cabe resaltar que las Empresas que realizan actividades ilegales, como el pago de sobornos, se encuentran expuestas a ser sancionadas por la regulación vigente; estas pueden variar, desde consecuencias penales para los funcionarios de la administración y alta dirección de la Empresa, hasta multas y sanciones administrativas graves para la

Institución. Asimismo, el aspecto económico de la Empresa podría ser afectada por el pago de indemnizaciones de carácter civil o inhabilitaciones para contratar con el Estado.

Finalmente, existe un riesgo reputacional para la Empresa, debido a que la corrupción es una conducta repudiada por la sociedad. En ese sentido, si una se ve involucrada en actos de corrupción, su imagen institucional se puede ver seriamente afectada, perdiendo clientes, proveedores y socios; como una consecuencia de las actividades ilícitas realizadas.

A pesar de los esfuerzos realizados por regular, fiscalizar y sancionar los actos de corrupción, en el sector corporativo; los resultados no han sido los esperados, en los últimos años. Casos como el del Club de la Construcción y el caso Lava Jato, demuestran que se requiere un accionar conjunto entre las autoridades y los agentes económicos que participan en el Mercado, a través de la implementación de mejores regulaciones y la utilización de principios del buen gobierno corporativo para prevenir la corrupción.

Ante esta circunstancia, los principios del Buen Gobierno Corporativo aparecen como un mecanismo efectivo, para la prevención de los actos de corrupción. Estos principios, se presentan como una oportunidad para disuadir a las Empresas, de cometer actos ilícitos, a través del uso de estándares internacionales que aseguren una administración más transparente. Para lograr este objetivo, se requiere promover los beneficios de contar con un programa de Buen Gobierno Corporativo.

Los programas de Buen Gobierno Corporativo, incluyen diferentes tipos de prácticas orientadas a mejorar el desempeño de las empresas, a través de la aplicación de principios que buscan mejorar la gestión de las compañías. Dentro de estas prácticas; como las que buscan brindar un mayor acceso a la información, promover la administración transparente de las sociedades y asegurar la independencia de la dirección ejecutiva. Han sido efectivas en la prevención de la corrupción corporativa y podrían ser efectivas al replicarse.

## **1. La relevancia de la inversión privada:**

Para entender la importancia de la inversión privada en el Perú, es necesario entender cuál ha sido el modelo económico adoptado por el Perú, los últimos 25 años. En la constitución del año 1993, se adoptó a la economía social de Mercado, como el modelo económico a seguir. Este modelo, fue creado como la aplicación práctica del Ordoliberalismo, corriente de pensamiento económico, que nació en los años treinta en la escuela de Frisburgo en Alemania, donde la inversión privada, es uno de sus ejes principales.

Al respecto el autor Sorin en su libro, La Economía Social de Mercado, El Caso de Alemania; define a la economía social de Mercado de la siguiente manera:

“La economía de Mercado es el primer pilar y se le da la mayor importancia. Por "Economía de Mercado" nos referimos a la esfera de la vida social donde se encuentra la riqueza nacional producida, idealmente sin intervenciones de las instituciones estatales dentro de la economía proceso. La riqueza nacional se ve principalmente como la acumulación de bienes materiales, propiedad personal y activos capaces de traer ganancias financieras en la forma más estricta y más sentido financiero de la palabra (Sorin, 2014, p. 159)”.

Para Rubio (1999), se puede considerar a la economía social de Mercado como un sistema económico cuyas características esenciales son la libre iniciativa privada, la libertad de competencia, la justicia social y la seguridad social; además este sistema económico permite la intervención del estado en casos excepcionales para corregir problemas que puedan ser corregidos de otra manera (pp. 211-212). En consecuencia, para la constitución peruana, la participación de la inversión privada es relevante y constituye uno de los pilares del sistema económico adoptado en este país.

El otro pilar fundamental, de la Economía Social de Mercado, es buscar el bienestar común de los ciudadanos, esto se ve reflejado con claridad en el primer artículo de la Constitución, cuando se declara que la defensa de la persona humana y el respeto a su dignidad es el fin supremo de la Sociedad. En consecuencia, el Estado Peruano, por mandato constitucional, debe buscar el beneficio social en las inversiones que realiza y en general, en las decisiones que toma.

El rol que cumple la empresa privada en la Economía Social de Mercado es fundamental, porque es el mecanismo de generación de riqueza y crecimiento del Estado. En este sistema económico; este, se limita a brindar seguridad jurídica, regular

solo cuando existan fallas de Mercado e intervenir en este, de manera subsidiaria, cuando los agentes privados no tengan incentivos, para invertir en algunos sectores.

Debido a que la inversión privada es un pilar central, en el modelo económico peruano; y tomando en cuenta el mandato de la Constitución de buscar el beneficio social, la participación del sector privado, a través de la inversión, toma una importancia fundamental. Por lo tanto, el rol del Estado peruano paso de ser, el de un actor activo en la Economía, (como lo fue en el pasado con la Constitución de 1979) a ser un promotor de la inversión privada.

El artículo 59 de la constitución establece la libertad de empresa, lo que implica que la actividad empresarial en el Perú es libre siempre y cuando estas no contravengan la ley; asimismo, el artículo 61 establece la libre competencia y establece el rol del Estado para que vigile la libre competencia prohibiendo los monopolios y el abuso de la posición de dominio. Estas disposiciones constitucionales son complementadas por un amplio conjunto de normas que promueven y regulan la actividad empresarial en el Perú, de entre las cuales podemos mencionar a: el Código Civil, Ley General de Sociedades, Ley de Concesiones, Ley de Contrataciones del Estado y Decreto Legislativo del Marco de Promoción de la Inversión Privada mediante Asociaciones Público Privadas y Proyectos en Activos, entre otras.

Este conjunto normativo, sumado a la doctrina y jurisprudencia judicial conforman un marco legal que regula y fomenta la participación del actor privado en la economía nacional. La intención es promover los negocios, pero se debe tener en cuenta que este marco legal también establece límites legales a la actividad privada, los cuales deben ser cumplidos; a pesar de esto, aún persisten algunos actores del sector privado que recurren a la corrupción con el objetivo de evadir sus obligaciones legales.

La evasión de estas obligaciones legales, normalmente están relacionadas a la obtención de algún tipo de beneficio por parte de la empresa, que podría ser: La obtención de dinero, una dádiva por parte del Estado, la eliminación o creación de alguna regulación o hasta la obstaculización de la competencia. Estos son solo algunos ejemplos de las motivaciones, que tienen las empresas para realizar actos ilícitos de corrupción; debido a que estos actos, requieren asumir un nivel de riesgo

## **2. La corrupción y su relación con el sector privado:**

La corrupción es un problema amplio y complejo, que puede estudiarse en diversas disciplinas. En esta investigación, se realizará un análisis del fenómeno de la corrupción, en el ámbito corporativo. Es útil, la definición de corrupción que hace Quiroz (2018), al referirse a ella como el mal uso del poder político-burocrático por parte de camarillas de funcionarios, coludido con intereses privados con el fin de obtener ventajas económicas o políticas, mediante la malversación, el desvío de recursos públicos y la distorsión de políticas públicas e instituciones (p. 30).

La Convención Interamericana Contra la Corrupción, define una serie de conductas realizadas por funcionarios públicos en el desempeño de sus labores, refiriendo acciones como el requerimiento de dinero o dádivas a cambio de la realización u omisión del ejercicio de las funciones o el aprovechamiento doloso u ocultamiento de bienes públicos, para beneficios personales o de terceros.

Asimismo, en el Artículo VI, la Convención también define a los actos de corrupción como una infracción a los deberes de funcionario público, en favor de sí mismo o un tercero, por ello establece una serie de recomendaciones a los países miembros, para que penalicen y persigan los actos de corrupción.

La legislación peruana al respecto, ha seguido la misma línea argumentativa usada a nivel internacional; al considerar que los actos de corrupción son una infracción al deber que tienen los funcionarios públicos, respecto al correcto ejercicio profesional y a la diligencia en el uso de los recursos del Estado.

Por este motivo, el Código Penal Peruano ha decidido clasificar los tipos penales de corrupción dentro de los delitos contra la administración pública, bajo la lógica de que el Bien Jurídico Protegido; en este tipo de delitos, podrían ser atribuidos al correcto y regular funcionamiento de la administración pública.

En ese sentido, se busca que se respete el correcto funcionamiento de la administración pública, debido a que la función pública del Estado debe estar orientada a la maximización del beneficio en su accionar; se debe tener en cuenta, las necesidades de todos sus miembros, para ello es necesario que los actos de administración pública, sean objetivos y que se evite favorecer de manera indebida a individuos.

Estas definiciones otorgan una perspectiva respecto a definir; que es la corrupción y como está requiere la participación de un funcionario público que se ponga de acuerdo



con un privado, con el objetivo de obtener un beneficio indebido. La relación que existe entre el sector privado y la corrupción es conocida; sobre ella existe, extensa literatura referente a los casos más famosos de corrupción corporativa. Si se hace un análisis histórico, de la percepción empresarial; respecto a la corrupción, observaremos que, desde el siglo XIX hasta la actualidad, es aceptada la idea que, los sobornos pueden servir como un incentivo, para acelerar los procesos de otorgamiento de licencias y autorizaciones, por parte del gobierno.

Este fenómeno, no fue ajeno al Perú, donde en gran parte de su historia, y posiblemente hasta la actualidad, se ha tratado de justificar, el uso de sobornos o la entrega de prebendas a funcionarios públicos; como una manera eficiente de acelerar los procesos administrativos. Según Quiroz (2018), este tipo de situaciones ha sido usada en el pasado para tratar de sustentar un uso positivo de la corrupción como si se tratara de un «aceite» que lubrica los obstáculos burocráticos (p. 31).

Sobre este tema en particular el autor Nichols (1997) menciona como el autor Rashid, propone en su obra: *Public Utilities in Egalitarian LDC's: The Role of Bribery in Achieving Pareto Efficiency*, que el soborno mejora la eficiencia de Pareto; para ello usa como ejemplo los casos de telefonía donde las Empresas pagan sobornos para poder instalar los postes de transmisión en lugares más convenientes (pp. 374-375).

Este ejemplo, refleja que a pesar del desarrollo de estándares internacionales para la prevención de la corrupción; en la actualidad, aún no se ha superado, el antiguo paradigma (el uso de sobornos para asegurar negocios) que propone a la corrupción, como una solución y no como un problema.

La idea, de que los sobornos ayudan a facilitar el acceso al Mercado, no ha podido ser refrendada; por lo contrario, existen evidencias que muchos de los sobornos, son usados por empresas que ya están consolidadas del Mercado, quienes las usan para obtener subsidios o para imponer barreras de entrada, a la competencia. Además, el uso de sobornos puede generar una dependencia del privado, frente a los funcionarios del Estado, que ofrece realizar estas actividades ilícitas; creando, una relación de dependencia constante del uso de sobornos, para que los empresarios puedan operar en el Mercado; de esta manera, el privado sufre chantajes o extorsiones, que no pueden denunciar a la justicia por la ilicitud de los pagos realizados.

Una economía, donde el soborno es usado de manera constante, como mecanismo para hacer negocios, se generan riesgos para los nuevos inversionistas; esto se debe a que, no existe un sistema de Justicia confiable, que afecta, seriamente la estabilidad jurídica y, por lo tanto, desincentiva nuevas inversiones.

En los últimos años el paradigma pensamiento de los inversionistas ha ido cambiando; al percatarse de que los sobornos, solamente conseguían generar inestabilidad jurídica y crear costos de transacción; muchas Empresas, han decidido adoptar, principios de Buen Gobierno Corporativo, para prevenir la corrupción y para mejorar su desempeño.

La corrupción genera un riesgo sistémico, por lo que, la Economía de un país, puede verse afectada; asimismo, es necesario considerar que la imagen internacional de una Nación, puede verse comprometida, ocasionando limitaciones en el acceso a inversión o cooperación internacional; finalmente, la corrupción causa retrasos innecesarios e ineficiencias, en la distribución de los ingresos, ocasionando el estancamiento, de las inversiones privadas y el retraso del crecimiento económico del país.

Organismos internacionales; como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y el World Economic Forum, han estudiado durante años los efectos nocivos de la corrupción. La OCDE en el punto 16 de los White Papers, menciona de manera expresa lo siguiente:

“Finalmente, el fortalecimiento de la información, transparencia y responsabilidad en las firmas del sector privado, incrementa en gran forma las probabilidades de éxito de los amplios y variados esfuerzos que están siendo llevados adelante en la región, para contener la corrupción oficial y restaurar la confianza en los gobiernos” (White Papers, sobre el buen gobierno corporativo en América Latina, 2004, pp.11).

Después de haber realizado un análisis general de la situación de los principios de Buen Gobierno Corporativo en América Latina, concluye que: Si las empresas actúan de forma poco transparente; limitan el acceso a la información y no definen las responsabilidades con claridad, entonces los efectos sobre la corrupción serán negativos, afectando seriamente los Estados donde residen estas Empresas.

Asimismo, el World Economic Forum, realiza un índice de competitividad mundial, donde mencionan:

“La reglamentación innecesariamente onerosa crea retrasos, aumenta los costos de transacción, reduce la rendición de cuentas, y penaliza desproporcionadamente a las pequeñas empresas y a los ciudadanos. Crea espacio para la corrupción y decisiones arbitrarias (The Global Competitiveness Report, 2018, p. 14)”

Los efectos nocivos de la corrupción, en lugar de acelerar los procesos administrativos en muchos casos, termina obstaculizándolos. La debilidad institucional, sumada a la falta de normas claras, que definan la propiedad, la aplicación de una regulación eficiente (que no aumente los costos de transacción), la baja seguridad jurídica y la falta de competencia en el Mercado; son los principales causantes de la corrupción.

Estos factores afectan al sector público y privado, en igual medida. Por ejemplo, una regulación estricta que limite la entrada al Mercado; sumada a la existencia de funcionarios públicos (con amplio margen de discrecionalidad y poder de decisión), pueden generar en el privado, la impresión que, un soborno es algo necesario, para poder operar en el Mercado.

Por estos motivos, en los últimos años la lucha contra la corrupción ha sido llevada desde el ámbito público, hacia el ámbito privado. La corrupción, es un problema que debe ser enfrentado, en ambos ámbitos para poder obtener resultados positivos.

## **2.1 La Corrupción Corporativa:**

El concepto de corrupción corporativa es difícil de conceptualizar; debido a la falta de una definición precisa, en el ordenamiento jurídico del Perú. Por este motivo, es común que se usen diferentes definiciones de carácter coloquial, para abarcar un grupo grande de actividades ilícitas, que son cometidas por una empresa. Esta dificultad, no es un caso exclusivo del Perú; como menciona Artaza el concepto de corrupción puede ser sumamente vago, por lo que el concepto de corrupción debe ser usado, en sentido amplio como restrictivo. “El uso amplio del concepto presentaría la desventaja de no dar cuenta en forma precisa de las propiedades de una conducta en forma que sea aprovechable para la dogmática jurídico penal. Por lo mismo, parece preferible atender al uso o sentido restrictivo del concepto, de acuerdo con el cual debiera ser entendido como una forma de agresión específica a diversos intereses. Ésta se caracterizaría por tratarse de un abuso del poder decisorio por parte de un representante, esto es, la

priorización de intereses incompatibles con los del representado, en el marco de la representación de tales intereses frente a terceros” (2016, pp.335-336).

La definición de la corrupción corporativa en el ámbito legal, es difícil de identificar y delimitar. La mayoría de bibliografía existente sobre la corrupción empresarial, usa el término en un sentido lato; para referirse a un grupo de ilícitos cometidos por los representantes de la empresa. El problema existente para definir de manera precisa el concepto de corrupción corporativa, ha sido tocado por otros autores como Hodgson & Jiang; quienes describen el dilema que enfrentan las Ciencias Sociales, para definir la corrupción en ámbitos ajenos al sector público; para probar su punto, mencionan como realizaron una búsqueda del término *corrupción corporativa*, en las bases de datos electrónicos JSTOR y ISI WEB Knowledge y sólo encontraron 3 y 13 artículos (respectivamente) que usaban la palabra corrupción corporativa; mientras que el término *corrupción de gobierno*, arrojó 25 y 22 artículos (2008, pp.58).

Esta situación, también ha sido recogida por los autores Fleming & Zyglidopoulos en su libro *Charting Corporate Corruption*, al mencionar que uno de los problemas subyacentes en definir la corrupción corporativa, es la complejidad existente; debido al uso que le dan al término los legisladores, gobiernos y público en general; puesto que, es un fenómeno complejo, sumergido en las apreciaciones culturales, en las que el público interpreta, como se relacionan los sectores públicos y privados (2009, pp. 4).

Sin embargo; en este trabajo se decidió reducir la definición a los actos de corrupción propiamente dichos, tipificados en las normas internacionales vigentes, que definen como corrupción a un grupo específicos de actos ilícitos, que normalmente son cometidos por funcionarios públicos y de forma excepcional (cohecho activo y malversación) por actores privados.

En ese sentido, teniendo en cuenta las dificultades existentes para definir la *corrupción corporativa*, podríamos conceptualizarla teniendo en cuenta al sujeto activo del delito (la empresa) e indicar que la corrupción corporativa, puede ser definida como los actos ilícitos cometidos por la empresa privada, con el objetivo de obtener un beneficio indebido por parte del Estado. Esta definición amplia de la corrupción, nos brinda una primera perspectiva de lo que es *corrupción corporativa*, al mencionar dos puntos relevantes: actos ilícitos y beneficio indebido por parte del Estado.

Asimismo, la referencia a la empresa privada es importante, puesto que este es un factor diferenciador; respecto a la corrupción en su sentido tradicional y la corrupción corporativa. La corrupción, requiere la participación de sector público, para que se pueda configurar; sin embargo, el elemento diferenciador principal entre los actos de corrupción y la *corrupción corporativa*, es el sujeto activo. En ese sentido, cuando los actos de corrupción, sean cometidos por personas de derecho privado; específicamente las empresas (o sus representantes), con el objeto de obtener un beneficio, estaremos en el ámbito de la corrupción corporativa. En caso de que el sujeto activo, sea un funcionario público y el beneficio obtenido sea para una persona natural; estaríamos dentro del ámbito de actos de corrupción.

Sin perjuicio de lo mencionado, recientemente el Decreto Legislativo 1385 introdujo al sistema legal peruano, dos nuevos tipos penales para sancionar la corrupción entre privados (Donde se aplica la misma lógica, que en el delito de cohecho; solo que, en este caso, se considera a la empresa privada como la agraviada). Si bien esta nueva legislación, rompe el paradigma tradicional respecto a la corrupción (Debido a que los actos incurren, dentro del ámbito de la empresa privada), se le podría considerar como *corrupción corporativa*.

En ese sentido, el elemento diferenciador de la *corrupción corporativa* en el Perú, es que la empresa privada sea la beneficiaria o la agraviada. Si el beneficiario del acto de corrupción, es un tercero no relacionado y la empresa privada, no ha sido perjudicada por este acto; entonces, no se puede considerar, como un acto de corrupción corporativa.

Un punto final interesante de analizar, antes de profundizar en la definición de la corrupción corporativa, es el caso de las empresas públicas. Si bien es cierto, que muchas de ellas gozan de independencia y se administran, como si fueran una empresa privada, los trabajadores son considerados funcionarios públicos y el propietario de la empresa es el Estado; en consecuencia, los actos de corrupción que sucedan siempre tendrán a un funcionario público (como autor activo) y en consecuencia el Estado tendrá la condición de agraviado. Por lo que este hecho; no podría ser considerado, como un acto de *corrupción corporativa*.

Es importante precisar, qué tipo de actos ilícitos pueden ser considerados formalmente como corrupción corporativa; debido a que, existe la tendencia de considerar de forma

general que cualquier acto ilícito cometido, por una empresa puede ser definido como un acto de corrupción, lo cual no es correcto.

Las empresas pueden incumplir la ley en diversos niveles y en diferentes ámbitos: regulaciones tributarias, civiles, administrativas, laborales, etc. La corrupción corporativa es un acto que implica el quebrantamiento de la normativa en el ámbito penal; lo cual exige que la conducta haya sido previamente tipificada, para poder ser considerado formalmente como un acto de corrupción.

Es común, que se considere cualquier acto deshonesto realizado por la empresa como un acto de corrupción corporativa; sin embargo, esta definición no es correcta. Los actos de corrupción se configuran cuando concurren los requisitos mencionados (actos ilícitos y beneficio indebido); en ese sentido, es necesario que exista un beneficio indebido, que sea recibido por parte del Estado.

El beneficio indebido, puede ser definido como la acción u omisión realizada por un funcionario público, con el objetivo de beneficiar a una empresa privada. Esta se puede materializar de diversas formas como: otorgamiento de licencias, obtención de contrataciones públicas, eliminación de regulación, aprobación de normas favorables, obstaculización de la competencia, o cualquier acto que implique el uso de las facultades del Estado, en favor de la empresa privada.

Este problema se manifiesta en todo el mundo; debido a la relación existente entre los sectores público y privado. Por este motivo; se han realizado esfuerzos para estandarizar de forma internacional, que actos delictivos pueden ser considerados como actos de corrupción. Dependiendo de quién sea el actor principal en el acto ilícito, estos pueden ser considerados como corrupción pública o corrupción privada (*corrupción corporativa*).

El antecedente internacional más importante sobre corrupción, es la Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción; aprobada mediante Resolución 58/4 de la Asamblea General del 31 de octubre de 2003. Este fue un hito importante en la lucha internacional contra la corrupción; porque por primera vez en la historia se aprobó un documento internacional, donde se definían de forma expresa que actividades constituían actos de corrupción, así como también incluye disposiciones, para la cooperación internacional y la recuperación de activos.

Otro antecedente internacional de relevancia, es la Convención para Combatir el Cohecho de Servidores Públicos Extranjeros en Transacciones Comerciales Internacionales; aprobada por el Consejo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) el 23 de mayo de 1997. Este documento, sirve como la base para varias políticas y recomendaciones que ha desarrollado la OCDE con el fin de perseguir y sancionar la corrupción a nivel internacional. Este precedente es de especial relevancia para el Perú; debido a que actualmente tiene el objetivo de unirse a la OCDE.

Este documento brinda definiciones generales de los actos que son considerados como actos de corrupción y, que, en consecuencia, deberían ser tipificados como delitos en los países que suscribieron la convención. Estos ilícitos han sido clasificados, en la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción bajo las siguientes denominaciones: Soborno de funcionarios; malversación o peculado; apropiación indebida u otras formas de desviación de bienes por un funcionario público; tráfico de influencias; abuso de funciones; enriquecimiento ilícito; soborno en el sector privado; malversación o peculado de bienes en el sector privado; blanqueo del producto del delito; encubrimiento y la obstrucción de la justicia (2003, pp.18-22).

Es común que, cuando un privado se relaciona con la administración pública, existan intereses comunes o contrapuestos. En el primer supuesto, la relación entre ambos puede generar un acuerdo o consenso rápido; en el segundo supuesto, será necesaria la negociación (para llegar a un acuerdo) o la aplicación de la normativa, para poder y definir qué intereses primarán.

En el afán de obtener un beneficio, las empresas privadas pueden analizar, la posibilidad de influenciar (de manera indebida) el proceso de decisión de la administración pública; alejando al funcionario público, de su deber de imparcialidad y objetividad, con el fin de disuadirlo a brindar un beneficio indebido. En ese sentido, podríamos definir la corrupción corporativa: Como el uso indebido del poder público, para el beneficio de la empresa privada.

Dentro de estas prácticas de corrupción, para la presente investigación son importantes los delitos tipificados como: el cohecho activo (soborno de funcionarios) y el tráfico de influencias; y los delitos contenidos en la nueva regulación, que son denominados como corrupción en el sector privado: el soborno en el sector privado (ambas partes son agentes privados) y la malversación o peculado en el sector privado; estos actos son los

que se pueden definir como corrupción corporativa. Si bien es cierto; que otros actos como: El encumbramiento, el abuso de funciones o incluso la malversación de fondos, pueden tener origen en incentivos indebidos; por parte de la Empresa privada, la responsabilidad recae sobre el funcionario público, por lo que, no se les puede considerar como corrupción corporativa.

El soborno de funcionarios, en el ámbito de la corrupción corporativa, se configura cuando la Empresa privada ofrece un beneficio; el cual puede ser económico o puede tratarse de una concesión, con el fin de que el funcionario público actúe de una forma determinada o se abstenga de actuar; para que, la Empresa obtenga un beneficio indebido. El soborno, es el accionar más reconocido de manera general; pero no siempre es fácil de identificar, debido a que, no siempre se tratará de un pago económico. Asimismo, en algunas oportunidades, no busca que el funcionario actúe; sino más bien, que se abstenga de hacerlo; estos elementos, hacen que, en algunos casos, sea difícil detectar el ilícito.

El tráfico de influencias, en el ámbito de la corrupción corporativa, se configura cuando la Empresa privada ofrece un beneficio, el cual puede ser económico o puede tratarse de una concesión, con el fin de que el funcionario público haciendo uso de su influencia o poder de negociación interceda en favor de la empresa, para que obtenga un beneficio indebido; además es importante especificar que la influencia y/o poder no sea real.

El tráfico de influencias es uno de los ilícitos más comunes en el mundo corporativo y normalmente se genera, dentro del ámbito de la gestión de intereses o lobby. La gestión de intereses es legal y no debe ser considerada como un acto de corrupción; debido a que, es un mecanismo usado en el ámbito Empresarial, para trasladar las preocupaciones o sugerencias del Sector Privado a la Administración pública.

La gestión de intereses puede convertirse en un acto de corrupción; cuando es usada para influenciar a un funcionario público, con el objetivo de obtener un beneficio indebido, para la Empresa, el cual puede ser directo o indirecto. Esto normalmente se logra, mediante el uso de la influencia de un funcionario público, para aprobar una regulación que termine favoreciendo a una Empresa o Sector Empresarial, para crear un subsidio especial o eliminar la competencia.

Tal vez, el mayor referente de corrupción corporativa, se puede apreciar en el caso Lava Jato, que comprende a la Empresa Odebrecht y otras empresas constructoras



brasileñas como Camargo Correa, Andrade Gutiérrez y OAS (entre otras); las cuales estuvieron involucradas en uno de los esquemas de corrupción corporativa internacional, más grande de la Historia.

Durante años, estas Empresas estuvieron pagando sobornos y financiando políticos (Tráfico de influencias) con el objetivo de obtener beneficios indebidos, no solo en Brasil, sino en otros países de América Latina y África. A través de un complejo sistema de pagos, Empresas como Odebrecht realizaron pagos a funcionarios de alto nivel en Brasil; para que estas obtengan contratos públicos con empresas estatales como Petrobras.

El caso de Odebrecht es de especial relevancia; debido a que han admitido de forma pública, haber pagado sobornos a funcionarios públicos en diferentes países, por la suma de \$788 millones de dólares; de los cuales, 29 millones fueron destinados a sobornos en el Perú.

En Brasil, se estima que se llegó a lavar dinero por una cifra aproximada de 2600 millones de dólares; en el Caso Lava Jato y que esa cantidad podría ser inferior al monto real, lo que nos permite dimensionar el daño, que causan los casos de corrupción como este.

En el ámbito exclusivo del sector privado, existen las figuras del soborno y la malversación (también conocido como peculado en el sector privado), son dos figuras de corrupción privada, que no es considerada como ilícito en todos los países. En el caso del Perú; recientemente ambas figuras, han sido tipificadas en el año 2018. La corrupción privada, hace referencia a los actos de corrupción que suceden en la misma empresa privada y no involucran al sector público.

El caso del soborno en el sector privado, hace referencia al acto de una persona, al interior de la organización; a la que pertenece, ofrece un beneficio a un ejecutivo que dirige la empresa, con el objetivo de obtener un beneficio directo o indirecto. La malversación, en el sector privado se configura, cuando un ejecutivo (de la empresa) que tenga acceso a los recursos de la misma, usa su poder para malversar fondos, en beneficio propio o de alguien más.

Algunas veces son procesados como malversación de fondos, pero tienen una implicancia más compleja; puesto que, implica un acto de deslealtad hacia la misma

Empresa en búsqueda de un beneficio indebido. Este tipo de casos, se pueden dar en las siguientes situaciones: Cuando un trabajador compra insumos sobrevaluados, filtra información confidencial de la empresa a cambio de dinero, usa información privilegiada para su beneficio propio o cuando recibe sobornos de proveedores y clientes para realizar su trabajo. Desde la creación de estos tipos penales, la definición de corrupción corporativa se ha ampliado.

## **2.2 La Corrupción Corporativa en el Perú:**

En el Perú, la corrupción corporativa está regulada en el Perú en el Código Penal, en los delitos de Cohecho activo (Artículo 397 y 398) y el de Tráfico de influencias (artículo 400). Recientemente, el 3 de septiembre del 2018 se promulgó el Decreto Legislativo 1385 que agrega dos nuevos delitos relacionados a la corrupción privada, el artículo 241-A, corrupción en el sector privado, y el artículo 241-B, corrupción al interior de entes privadas.

El Perú, ha abordado el problema de la corrupción a través de la regulación; ya sea mediante, la penalización de los delitos de corrupción o mediante la creación de normas de carácter administrativo. En el ámbito penal existen los delitos de: Cohecho, Malversación de fondos, Tráfico de influencia, Negociación incompatible, Enriquecimiento ilícito, Peculado, Concusión y Colusión; además, contamos con los dos nuevos delitos de corrupción, en el Sector Privado y corrupción dentro de la Empresa Privada.

En el ámbito administrativo existe un conjunto amplio de normas anticorrupción:

- Ley 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado.
- Ley 27815, Ley de Código de Ética de la Función Pública.
- Ley 28024, Ley Marco del Empleo Público
- Ley 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
- Decreto Supremo 021-2000-PCM, Ley de Nepotismo.
- Resolución 203-2003-CG, Grupo de Inteligencia Anticorrupción
- Resolución 459-2008-CG, Reglamento de los Órganos de Control Interno de las entidades del Estado.

Este conjunto de normas, ayudaron a crear lo que se denomina como el Sistema Anticorrupción; el cual comprende varias entidades del Estado dedicadas a prevenir y

sancionar la corrupción, este sistema está conformado por: la Comisión de Alto Nivel Anticorrupción, la Contraloría General de la República, el Órgano de Control Institucional, las Fiscalías especializadas en delitos de corrupción de funcionarios, los Juzgados Penales Nacionales, la Sala Penal Nacional (especializados en delitos de corrupción), la Procuraduría Pública Especializada en Delitos de Corrupción y la Dirección contra la Corrupción de la Policía Nacional del Perú.

Si bien, el Sistema Anticorrupción ha mejorado; con el paso de los años el problema de la corrupción es complejo y se requiere hacer esfuerzos en conjunto, con el resto de los actores involucrados en el problema. Ante esta necesidad, como aporte del sector privado se puede hacer el uso del Corporate Governance o Buen Gobierno Corporativo, como una alternativa viable, para la lucha contra la corrupción.

En este trabajo de investigación, no se va analizar de manera intensiva los casos de corrupción entre privados; debido a que, la creación de esta regulación es muy reciente y no hay suficiente información, para determinar los efectos de esta regulación. Sin embargo, es importante mencionar que los dos tipos penales creados: el soborno y la malversación, entre privados guardan estrecha relación, con los otros delitos de corrupción corporativa.

Para poder entender de forma detallada, como está regulada la corrupción corporativa en el Perú, es necesario hacer un análisis legal de la tipificación de las dos conductas delictivas que pueden ser consideradas como actos de corrupción, donde el sujeto activo es la empresa (o sus representantes, para ser más precisos).

### **2.2.1 El cohecho activo genérico o soborno:**

El cohecho activo genérico, está regulado en el artículo 397 del Código Penal y sanciona el pago de sobornos, donde el sujeto activo es un tercero y el sujeto pasivo es el funcionario público y el bien jurídico protegido es la administración pública imparcial.

La conducta típica, corresponde a la acción de ofrecer, dar o prometer entregar un beneficio o dádiva, con el objetivo de obtener un beneficio directo o indirecto. Se entiende que este tipo de conducta dolosa (dolo directo), porque no existe la posibilidad de culpa o dolo eventual, cuando se ofrece algo a cambio de un beneficio.

La tipificación de este delito se diferencia del resto de modalidades de cohecho al imputar al sujeto activo en la conducta típica; mientras que en el cohecho pasivo es el funcionario público, quien solicita el pago o dádiva a cambio de otorgar un beneficio; en el cohecho activo es el privado, el que ofrece el beneficio o dádiva al funcionario público.

El bien jurídico protegido, en este delito puede variar, dependiendo del tipo de conducta que sea solicitada al funcionario público: en caso se solicite que el funcionario omita una de sus obligaciones funcionales, este será el de la imparcialidad de la función pública; mientras que sí se solicita al funcionario, realice un acto propio de sus funciones, el bien jurídico protegido es la gratuidad de la función pública.

Respecto a este punto, podemos mencionar lo establecido en la jurisprudencia, como la Ejecutoria Suprema recaída en el recurso de nulidad 1406-2007- Callao del 7 de marzo de 2008; que, en su punto quinto, define el bien jurídico protegido en los delitos de cohecho:

“(...) el bien jurídico protegido en esta clase de delitos [cohechos], es preservar la regularidad e imparcialidad en la correcta administración de justicia en los ámbitos jurisdiccionales o administrativos (...)”

Asimismo, podemos hacer referencia a la sentencia emitida por la Primera Sala Penal Liquidadora de la Corte Superior de Justicia en el Expediente 038-2006 del 5 de julio de 2011:

“El interés a cuya protección se ha tipificado el delito in comento, en términos genéricos, es el “funcionamiento normal de la administración, que puede verse amenazado por la sola existencia [...] de la venalidad, aún ejercida con relación con un acto que el funcionario debe cumplir legalmente, deteriora el correcto funcionamiento administrativo y pone en peligro la normalidad de su desenvolvimiento. En el cohecho pasivo propio, el objeto específico de tutela es el principio de imparcialidad (...)”.

El sujeto activo (En el delito de cohecho activo) es la persona, que ofrece entregar un pago o beneficio a cambio de una contraprestación del servidor público. En ese sentido, se puede imputar este delito a personas que trabajan, en representación de una Empresa o a una persona natural no relacionada.

Cualquier empresa que realice estos actos, a través de uno de sus representantes, queda expuesta a otro tipo de consecuencias legales, como el pago de la reparación civil que puede exigir el estado, el pago de indemnizaciones por daños ocasionados y las sanciones administrativas que pueda recibir (como una multa) por incumplir las normas que carácter administrativo.

### **2.2.2 El Tráfico de Influencias:**

El tráfico de influencias está regulado en el artículo 400 del Código Penal y al igual que el delito de cohecho el Bien Jurídico protegido es la administración pública imparcial. El sujeto activo de este delito tiene que ser alguien que tenga conexiones creíbles con la administración pública, en ese sentido, no cualquier persona puede ser sujeto activo.

El bien jurídico protegido en este delito; es el normal funcionamiento de la administración pública. En ese sentido; se entiende lo que se busca proteger, es el bienestar común, especialmente el principio de la imparcialidad de la administración pública.

El tráfico de influencias, puede ser considerado como un delito de peligro abstracto; puesto que, la tipificación incluye la promesa de hacer uso de influencias, como parte de la conducta antijurídica. Esto ocasiona, que no sea necesario que se realice el acto, para que se considere consumado el delito; por ello, bastará que se pueda acreditar la realización de actos preparatorios.

Esto se puede ver reflejado en la Casación 374 -2015 de la Sala Penal Permanente; por el caso de Aurelio Pastor, que, en su considerando décimo segundo, define al tráfico de influencias, como un delito de peligro abstracto:

“el delito de tráfico de influencias simuladas es de peligro y de simple actividad que significa: i) atribuirse poseer influencias ante un funcionario o servidor público será un acto preparatorio del delito. ii) El tráfico de la propia mediación: ofrecimiento de interceder es un acto ejecutivo. iii) La recepción del dinero, utilidad o promesa, es un acto de consumación”

Asimismo, cabe destacar que el tipo penal indica de manera expresa, que no será necesaria, la existencia de las influencias reales; puesto que, este también considera como parte de la conducta típica, el uso de influencias simuladas. De esta manera, se

previene que se genere impunidad, en los casos en los que se ofrece influenciar a funcionarios, que no tienen relación alguna con el funcionario público.

Tradicionalmente se ha tenido como sujeto activo de este delito, a las personas naturales que interceden a favor de una empresa; para obtener un beneficio de un funcionario público, quedando excluida de la responsabilidad penal, el sujeto que solicitaba al intermediario el uso de las influencias para ser beneficiado. Siendo la excepción, los casos en los cuales el solicitante era un partícipe necesario.

Recientemente la Ley 30835, publicada el 2 de agosto del 2018, amplió el ámbito de aplicación de la Ley 30424, ley que regula la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas, incluyendo el delito de tráfico de influencias; de esta manera, en el futuro las Empresas que estén relacionadas a las prácticas de tráfico de influencias, serán pasibles de recibir sanciones administrativas, al igual que el caso de cohecho activo. Antes de esta regulación, los representantes de las empresas sólo podían, ser implicados en el grado de partícipe; debido a que, el tipo penal no los establecía como sujetos activos en el ilícito.

En ese aspecto, la regulación ha mejorado y ha logrado especificar cuál será el nivel de responsabilidad, que deben asumir las empresas en los casos de tráfico de influencias, lo cual es positivo; debido a que, anteriormente la responsabilidad de la empresa podía ser establecida de acuerdo al criterio del juez que evaluaba la causa.

### **3. La gobernanza como solución a la corrupción:**

La corrupción, es un problema cuyo origen se puede rastrear hasta el inicio de la civilización; siempre donde ha existido una institución con poder público, se han generado problemas de corrupción. Por este motivo, es usual encontrar funcionarios públicos, que son frecuentados por personas, con sus propias agendas e intereses; en estos casos, se pueden producir actividades ilegales, como el uso de sobornos o el otorgamiento de prebendas, a un funcionario público, con el objetivo de que actúe, en contra de los intereses del Estado.

Ante este problema, la regulación (*de comand and control*), que comprende normas de carácter penal y administrativo; cuyo objetivo es castigar las actividades de corrupción, han sido las más desarrolladas. Estas normas, se encargan de tipificar (determinar) que prácticas, acciones u omisiones, pueden ser consideradas como un acto de corrupción.

El problema más importante que enfrente la regulación clásica es lograr un cumplimiento efectivo de la norma. Este problema se presenta en toda la regulación de manera general; pero es más grave en el caso de la regulación anticorrupción, debido a que es difícil detectar y probar los actos de corrupción.

Lograr un nivel cumplimiento efectivo de la regulación requiere que el Estado tenga medios de control efectivos, para detectar y sancionar el incumplimiento; para ello se han creado instituciones especializadas, como la Contraloría General de la República y las Fiscalías Especializadas en Delitos de Corrupción; sin embargo, a pesar de los esfuerzos hechos por el Estado, aún es difícil lograr un cumplimiento efectivo.

En los casos de corrupción corporativa, es más difícil poder fiscalizar y detectar de manera efectiva el nivel de involucramiento del actor privado, debido a que la mayoría de información no está en control del Estado. Por ejemplo, las auditorías están en control de otras entidades privadas, las cuales pueden fallar o incluso ayudar a ocultar información relevante a las empresas involucradas en delitos de corrupción.

La regulación normativa es necesaria, se requiere de principios y normas de carácter preventivo, que la complementen; ante esta necesidad, aparece la Gobernanza, como una herramienta adicional para la prevención de la corrupción.

Daniel Kaufmann, experto en gobernanza del Banco Mundial define a esta, como:

“el ejercicio de la autoridad a través de tradiciones e instituciones formales e informales para el bien común, abarcando así el proceso de selección, monitoreo y reemplazo de gobiernos; la capacidad de formular e implementar políticas sólidas y prestar servicios públicos, y el respeto de los ciudadanos y el estado por las instituciones que gobiernan las interacciones económicas y sociales entre ellos (Kaufmann, 2002, p.2)”.

Esta definición, nos sugiere que la gobernanza, es un conjunto de principios que se ejercen a través de Instituciones, para orientar y mejorar la prestación de servicios públicos.

La gobernanza puede subdividirse en dos ámbitos de aplicación: la gobernanza pública y la gobernanza privada; la principal diferencia entre las dos es el ámbito donde se

aplicarán los principios y a quien corresponde velar por la implementación de estos principios. En el caso de la gobernanza pública, corresponde al Estado supervisar y verificar la aplicación de los principios de gobernanza; mientras que, en el caso de la gobernanza privada, corresponde principalmente a cada empresa implementar sus propios principios (aunque existen excepciones a esto, mediante regulación estatal).

### **3.1 La Gobernanza Pública:**

La gobernanza pública, puede ser definida como el conjunto de principios, valores y herramientas de gestión, usada por el Estado con el objetivo de mejorar el desempeño del funcionamiento de la administración pública. Además, es importante resaltar que es común que los principios de la gobernanza pública, sean implementados a través de una política de Estado que guarde concordancia con estándares internacionales y pueda ser aplicada de manera uniforme en la administración pública.

Uno de los ámbitos que toca la gobernanza pública, es la prevención de la corrupción; para ello, busca abordar temas transversales, a la administración pública, como la creación de malas políticas económicas, la asignación deficiente de gastos públicos, el bajo nivel del capital humano, la ausencia de seguridad jurídica, la falta de normas; que regulen la propiedad privada.

Otro aspecto importante de la gobernanza pública es la promoción de la transparencia, como un mecanismo para la prevención de la corrupción y la mejora en la eficiencia de la administración pública. Para esta, la transparencia implica el acceso constante a información económica, social y política; que cumpla con los criterios de ser: accesible, relevante, de calidad y entregada a tiempo.

Si es que las entidades públicas del Estado, cumplen con poner a disposición de los actores relevantes (stakeholders) la información tiene los criterios mencionados; se puede afirmar, que hay un manejo transparente en la administración pública.

La gobernanza pública requiere de la existencia de un sistema normativo eficiente, que pueda asegurar su cumplimiento; en ese sentido, el aspecto relacionado al imperio de la ley (O el *Rule of Law*, como lo denominan en el derecho anglosajón) es central en la lucha anticorrupción. Es necesario, que la administración pública posea un buen sistema de justicia; que sea efectivo, que pueda resolver de manera predecible y eficiente los



casos de corrupción. Además, es importante que la administración pública, se desempeñe de una manera adecuada a los estándares establecidos en la ley.

Los países, que tienen alto grado de cumplimiento de estos estándares de gobernanza, han demostrado tener menores niveles de corrupción y han logrado, reducir o evitar los efectos nocivos de la misma como: un menor crecimiento económico, problemas en la distribución de la riqueza (Ampliando los niveles desigualdad social), acceso reducido a los servicios públicos y un sistema deficiente de salud y educación.

Los resultados de aplicar buenas políticas de gobernanza, han sido exitosos en varios países desarrollados; que han sabido entender, que el problema de la corrupción, no se podía solucionar únicamente creando nueva regulación; por lo que, era necesario mejorar la administración pública.

### **3.2 La Gobernanza Privada:**

La gobernanza en el sector privado puede ser definida como el conjunto de principios, valores y herramientas de gestión usada por las entidades de derecho privado para la regulación propia y la búsqueda de la eficiencia administrativa. La diferencia más importante con a la gobernanza pública es que cada entidad privada, de manera individual puede crear su propio sistema de reglas y principios (siempre que estos no sean contrarios a la ley) con el objetivo de buscar eficiencias propias en su gestión interna.

A pesar de que el sector privado tiene más libertad para auto determinar el conjunto de principios; por los cuales se va gobernar su organización, es bastante común que se usen estándares pre establecidos de manera internacional, para tratar problemas comunes que afligen a casi todas las entidades privadas.

Esta forma de regulación, también conocida como Soft Law o Ley Blanda; es un término que es usado en el ámbito internacional, para referirse a convenios, estándares y regulaciones, que no tienen el mismo carácter vinculante, ni la obligación de cumplimiento, que la regulación tradicional creada por el Estado (Hard Law); la efectividad de este tipo de normas es cuestionada; porque su cumplimiento no es obligatorio y, en consecuencia, en cualquier momento se pueden dejar de aplicar. Sin embargo, se han desarrollado mecanismos como el de *cumplir o explicar* (Usado en la

Bolsa de Valores de Lima) el cual exige a las empresas que justifiquen, porque motivo no aplican este tipo de regulaciones.

Otra manera de incentivar el cumplimiento de estas normas, es promover los beneficios que obtendrían al cumplirlas las organizaciones, entre ellas: La mejora de la reputación o como un estándar de calidad, en la gestión administrativa. Un ejemplo de estos, es la NYSE: Corporate Governance Guide de la Bolsa de Valores de Nueva York; la cual es usada por muchas empresas, que incluso no listan en la Bolsa o que tienen operaciones en otras partes del Mundo. Otro ejemplo, es la regulación publicada por el U.S. Securities and Exchange Commission (The “SEC”), que es usada como referencia, para la creación de otros códigos de Buen Gobierno Corporativo.

Asimismo, es común que las empresas internacionales más importantes del Mundo tengan principios anticorrupción adoptados dentro de sus normas de gobernanza. Un precedente importante es la creación de un estándar internacional de normas anti corrupción, creado recientemente en el año 2016, por la Organización Internacional de Estándares (ISO, por sus siglas en inglés), denominado como ISO 37001.

Este nuevo estándar internacional ha usado ideas provenientes de regulaciones anti corrupción de diversos países, pero tiene una fuerte influencia en las regulaciones anticorrupción creadas por diversas instituciones estadounidenses.

Finalmente, es importante mencionar que, si bien la gobernanza privada es creada de manera interna por cada institución, muchos de los principios y disposiciones han sido adaptados e incorporados a las regulaciones estatales, destinadas a regular ciertas conductas empresariales.

#### **4. El Corporate Governance o Buen Gobierno Corporativo:**

El Buen Gobierno Corporativo, puede definirse como un conjunto de principios, cuyo objetivo es servir de guía para la mejora de los procesos y la eficiencia de la administración de las Empresas. A nivel internacional, estos principios han sido adoptados con éxito; siendo el Mundo Anglosajón, quien tiene antecedentes relevantes respecto al desarrollo del Corporate Governance. Debido a su éxito, su aceptación ha superado las fronteras y han adquirido, la calidad de un estándar Internacional, como una referencia de calidad en la gestión de empresas.

En la experiencia europea, podemos encontrar en el informe Cadbury (del año 1992) un antecedente importante, sobre el Corporate Governance. Este informe, fue el punto de partida, para el desarrollo de nuevas recomendaciones, para el Buen Gobierno Corporativo en Europa; llegando hasta las recomendaciones de Corporate Governance de Dinamarca (abril del año 2010) emitidas por la Comisión Europea.

En Estados Unidos, el corporate governance ha sido manejado tradicionalmente, como una autorregulación. Sin embargo, con el paso del tiempo se fueron consolidando ciertos criterios y estándares; entre los más relevantes destacar, están los principios del American Law Institute (ALI) y las Bolsas de Valores de Estados Unidos, como la de Nueva York, con los estándares de corporate governance del índice Nasdaq; cada uno de estos, posee sus propias reglas y controles, que buscan mejorar el rendimiento eficiente de las compañías.

A nivel internacional, los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20 publicados en el año 2016 por la OCDE es uno de los documentos de referencia más importantes en la actualidad. En ellos la OCDE desarrolló recomendaciones, para que las empresas puedan desarrollar un marco eficaz de gobierno corporativo, mediante la identificación de los *stakeholder* y la implementación de la transparencia y un concejo de administración responsable.

En América Latina, estos avances tardaron más tiempo en llegar, siendo el principal antecedente, la mesa redonda organizada por la OECD en el año 2000 en la ciudad de Sao Paulo; donde por primera vez se establecieron, los lineamientos para un Buen Gobierno Corporativo en América Latina. Este conjunto de recomendaciones no vinculantes; fueron denominados como los White Papers, los cuales contienen 238 puntos o recomendaciones, para la implementación de un Buen Gobierno Corporativo.

Los White Papers es un documento no vinculante, elaborado de manera consensuada entre los países de Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú, España, Reino Unido, Estados Unidos de Norte América y Venezuela. Es documento, tiene como objetivo servir como una guía para los organismos reguladores y las empresas privadas de cada país.

Asimismo, busca impulsar la competitividad de las empresas latinoamericanas, a través de la transparencia y la responsabilidad en la gestión. Si bien se hizo un énfasis especial en las empresas que cotizan en bolsa, también se exponen motivos importantes para

que cualquier empresa pueda adaptarlos; como, por ejemplo: La reducción de costos de capital, la mejora de la productiva y la apertura de nuevas posibilidades para conseguir financiamiento en los Mercados internacionales.

Los White Papers, identificaron los puntos más relevantes que deberían ser tomados en cuenta, para que las empresas latinoamericanas puedan mejorar su desempeño y recomendaron lo siguiente: Tomar seriamente los derechos de votación de los accionistas, asegurar la integridad de los informes financieros, desarrollar las capacidades de los directores, mejorar la calidad y predictibilidad de los marcos legales y establecer una cooperación regional continuada.

Los White Papers elaborados por la Organización, para la Cooperación y el Desarrollo Económicos están divididos en siete recomendaciones: Los derechos de los accionistas; el tratamiento equitativo para los accionistas; el rol de los interesados en el gobierno corporativo; información y transparencia; responsabilidades del directorio; mejoramiento del cumplimiento y de la aplicación efectiva; cooperación regional. De estas siete, para este trabajo de investigación, los más resaltantes son los de información y transparencia, y las responsabilidades del directorio (2000, p.18-22).

Dentro de las recomendaciones; respecto al acceso de información y la transparencia, se hace referencia dos puntos importantes: el análisis de los posibles conflictos de intereses y la independencia de los auditores. Ambos puntos, son fundamentales para poder brindar información de calidad a los *stakeholders* de la empresa. Los conflictos de intereses, que pueden tener los funcionarios o directores de una empresa, pueden ser un indicador importante de la existencia de un peligro alto, que se presenten casos de corrupción; asimismo, la existencia de conflictos de intereses en los auditores (internos o externos) pueden tener consecuencias negativas, en la generación de información y facilita la aparición de la corrupción.

Respecto a las responsabilidades del directorio, lo más resaltante hace referencia, a la importancia de contar con un número significativo de directores independientes y la necesidad de especificar, de forma más precisa las funciones de los directores. Ambas recomendaciones son relevantes, la exigencia de una participación de directores independientes, en el directorio otorga un contrapeso y asegura un manejo más imparcial de la empresa lo que reduce la posibilidad de que surjan casos de corrupción corporativa. La otra recomendación, hace referencia a la importancia de detallar de forma más precisa, las responsabilidades y funciones de los directores; de esta manera

se reduce la discrecionalidad en el desempeño de su trabajo, aplicando algunas medidas como: La presentación de declaraciones juradas de conflicto de intereses o la entrega periódica de información, reducen significativamente las posibilidades de casos de corrupción.

Otro antecedente importante en la materia, fueron los esfuerzos de la Corporación Andina de Fomento (CAF); quienes elaboraron los Lineamientos, para el Código Andino de Gobierno Corporativo, cuya fuente de inspiración fueron los White Papers, preparados por la OECD. El objeto de estos, es recoger la realidad jurídica económica y social de los países de la Región Andina: Colombia, Perú, Ecuador y Bolivia.

Este documento hace un análisis, más acotado de la realidad de los países de la Región Andina; los cuales, se caracterizan por Mercados con escaso desarrollo financiero y con tasas bajas de participación en el sistema de financiamiento público (A través de las Bolsas de Valores). También, hace referencia a la responsabilidad que deben asumir las empresas privadas, de los países de la región; muchas de las cuales, actúan de manera poco transparente e irresponsable.

A diferencia de los White Papers, que contenían 160 puntos (o recomendaciones) los lineamientos, para el Código Andino de Gobierno Corporativo, tiene una estructura más concreta orientada a servir de base para las empresas, que deseen crear sus propios principios de Buen Gobierno Corporativo; para ello, se dividió en los siguientes puntos relevantes: Derechos equitativos de los accionistas, la Asamblea General de Accionistas, el Directorio, el control e información de los Estados Financieros y el Informe Anual De Buen Gobierno Corporativo.

Los lineamientos, para el Código Andino de Gobierno Corporativo, tiene un enfoque más práctico, lo que permite priorizar los puntos que deberían ser abordados, al momento de diseñar los lineamientos dentro de una empresa. El documento está dividido en siete secciones; de las cuales, cuatro se dedican a tratar de manera específica y detallada los derechos de los accionistas, las funciones de la Asamblea general, el Directorio y la Gerencia general. En estos capítulos, se desarrolla a detalle plazos para convocatorias de las Asambleas, como se deben transmitir las acciones, como realizar las convocatorias en las asambleas generales, entre otras estipulaciones orientadas a diseñar un sistema más cerrado de recomendaciones corporativas, en lugar de dejar espacio para interpretaciones de los principios.

La existencia de un documento de referencia internacional, sobre Buen Gobierno Corporativo es de fundamental importancia, para muchos países de América Latina; debido a que, en los últimos 40 años muchos Estados, han pasado por una transición económica y política; pues de tener sistemas orientados a la intervención del Estado mediante inversión de las Empresas Públicas; a un sistema de Mercado abierto, donde las empresas privadas asumen un rol de mayor importancia; pues son ellas las encargadas, de realizar las inversiones y proveer servicios públicos.

## **5. Cuál es el Objetivo de los Principios de Buen Gobierno Corporativo:**

Los principios de Buen Gobierno Corporativo, fueron creados para poder mejorar la eficiencia y eficacia, en la administración de las Empresas Privadas. Estos principios se encuentran su fundamento, en diversas disciplinas relacionadas a la Gestión Empresarial, la Economía, la Ética, Ciencias Sociales, entre otras.

El Buen Gobierno Corporativo, no sólo implica establecer Códigos de Conducta Ética o la Prevención de actos delictivos de una empresa; sino mejoras en las políticas y procedimientos internos de la Compañía, para lograr eficiencia y optimización en el desempeño. El conjunto de todos estos principios, sirven como una garantía para los Gobiernos y la Sociedad; respecto al correcto accionar y desempeño de las empresas en el Mercado, constituyéndose como una buena señal, para todos los actores que intervienen en este.

Entre las ventajas más importantes que ofrece la aplicación de los principios del Buen Gobierno Corporativo, podemos mencionar: el trato equitativo de los inversionistas, la creación de un Mercado de Capitales fuerte, la generación de Confianza Pública (para incrementar la liquidez y asegurar el financiamiento), reducir la incertidumbre, mejorar el desempeño y brindar el acceso al Mercado de capitales a los fondos de inversión y la prevención de la corrupción.

Respecto a los beneficios que ofrece Buen Gobierno Corporativo a las Empresas privadas se destacan: El aumento del valor agregado de la Corporación, ofrecer mecanismos eficaces de creación de nuevos negocios y la mejora de la Administración de la Empresa.

En ese sentido, se puede afirmar que los principios del Buen Gobierno Corporativo benefician a la administración pública y a las empresas privadas. Uno de los puntos de

interés para ambos sectores es la prevención de la corrupción corporativa; la cual, puede tener efectos nocivos para el Estado y para la empresa privada.

La corrupción corporativa genera un efecto negativo para la administración pública; pero también, genera daños a las empresas pudiendo exponerlas a peligros innecesarios. A veces, optar por una solución fácil para agilizar una gestión con el Estado u obtener una ventaja competitiva indebida, pueda ser una alternativa sencilla y tentadora para los empresarios; por esto, se debe analizar los riesgos que se asumen al tomar esa decisión.

Uno de los riesgos más importante es el legal; debido a que, incurrir en actos de corrupción puede ocasionar una sanción penal; sino también, en la vía civil y administrativa. Esto puede ocasionar el pago de indemnizaciones, multas y hasta la prohibición de contratar con el Estado. Asimismo, existen riesgos reputacionales; los cuales, pueden afectar seriamente la credibilidad e imagen de la empresa y en consecuencia generar pérdidas.

Por estos motivos, el Corporate Governance, ha venido siendo usado de manera constante, en los Mercados más desarrollados del Mundo; donde la mayoría de las empresas, buscan financiamiento en el Mercado de Valores. Teniendo en cuenta que estas, que cotizan en la Bolsa, tienden a tener una cantidad considerable de accionistas; por eso, es necesario que exista alguna forma de autorregulación, que sirva de señal respecto a las buenas prácticas y la forma eficiente, en la cual se conduce la Empresa.

En el ámbito de la lucha contra la corrupción corporativa el Corporate Governance, ha logrado progresos importantes, especialmente en tomar medidas orientadas en mejorar la transparencia y asignar responsabilidades en la administración de las empresas. Como ya se mencionó, la corrupción corporativa expone a las empresas a riesgos (*Liabilities*) no deseados, por lo es importante implementar medidas anticorrupción.

Dentro de los principios existentes, la implementación de un sistema de información transparente y la creación de un directorio independiente, han sido fundamentales en la lucha contra la corrupción. Estas medidas son acompañadas normalmente de otras disposiciones; como la creación de normas de auditoria especiales, sistemas de votación que aseguren la representación de las minorías, disposiciones que brinden mayor acceso de información a los *stakeholders*, implementación de sistemas de denuncia anónimas, imposición de declaraciones de conflicto de intereses entre otras.

La idea principal de estas disposiciones, es prevenir los actos de corrupción corporativa y mejorar el sistema de monitoreo y sanción; de esta manera, la empresa se cubre de posibles riesgos a los que quedaría expuesta, en caso se presenten casos de corrupción dentro de la institución.

Los riesgos sirven como un incentivo a la empresa privada, para evaluar su accionar y buscar prevenir actos de corrupción. En ese sentido, el fortalecimiento de la transparencia mediante la adopción de principios elementales del Buen Gobierno Corporativo (Como brindar información confiable a la alta dirección, el establecimiento de mejores controles en la producción de información y la realización de auditorías independientes), son fundamentales para la prevención de la corrupción.

Al asegurar una mayor transparencia en la gestión de la empresa, los niveles de riesgo disminuyen significativamente. Para poder implementar estos cambios, es necesario que la decisión sea tomada en los más altos niveles de la dirección de la empresa. Por este motivo, la Dirección independiente, cobra especial relevancia; contar con Directores Independientes, que tengan acceso a la información en el más alto nivel y sirvan como un contrapeso, a los intereses de los Accionistas mayoritarios.

En la actualidad, las Corporaciones más importantes, cuentan con un Programa implementado de Buen Gobierno Corporativo, y así se diferencian de la competencia, al ofrecer una imagen positiva, que logra a su vez brindarles a ellos beneficios, como una mayor valorización y una garantía implícita de calidad.

Un buen ejemplo de la aplicación del Buen Gobierno Corporativo en el Perú, es el banco Scotiabank; quien fue premiado por la Bolsa de Valores de Lima, en el año 2017 como unas de las mejores empresas, en el cumplimiento del Buen Gobierno Corporativo; asimismo, el banco está en el top 10 de las empresas, con mejor reputación en el Perú de acuerdo al ranking elaborado por Merco Perú.

La empresa, tiene un plan de Buen Gobierno Corporativo, el cual comparte de manera pública en su sitio web. Del mismo se puede resaltar la incorporación de directores independientes en su directorio; el cual establece cuatro criterios para poder calificar, la posición:

- No ser empleado del Banco o de sus subsidiarias;
- No ser un accionista controlante;



- No ser empleado o propietario de un proveedor de servicios de consultoría, del cual los pagos recibidos del Banco o de sus subsidiarias, representen más del 20% de sus ingresos.
- Podrá considerarse que los ex empleados del Banco y/o sus subsidiarias son independientes, una vez que haya transcurrido tres (03) años después de su retiro.

Asimismo, consideran la creación de comités de auditoría interna, los cuales se les asigna recursos suficientes, para que realicen su labor con independencia, con el fin de supervisar la gestión del capital del banco. Ambas, disposiciones son solo ejemplos de las Políticas de Gobierno Corporativo, que implementa el banco y que hasta la fecha han tenido resultados positivos, que han logrado reconocimiento de la Bolsa de Valores de Lima y ayudó a mejorar su imagen corporativa.

## **6. El Buen Gobierno Corporativo en el Perú.**

En el Perú, las prácticas del Buen Gobierno Corporativo son recopiladas por primera vez en el año 2002, en el «Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas», documento preparado por la Superintendencia del Mercado de Valores del Perú; este documento ( Que fue actualizado en el año 2013) , toca cinco temas principales : Los derechos de los accionistas; la Junta General de Accionistas; el Directorio y la Alta Gerencia ; los riesgos y el cumplimiento y la transparencia de la Información.

Estos principios de Buen Gobierno Corporativo, al tratarse de un sistema de autorregulación, no es de obligatorio de cumplimiento por parte de las Empresas del sector privado. Sin embargo, muchas de las que cotizan en Bolsa, han optado por adoptar estos principios, con el objetivo de prevenir la corrupción, mejorar el rendimiento de la empresa y mejorar su reputación.

### **6.1 Principios anticorrupción del Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas**

Este documento contiene una serie de recomendaciones divididas en cinco pilares: derechos de los accionistas; junta General de Accionistas; el Directorio y la Alta Gerencia; riesgo y cumplimiento; y transparencia de la información. Estos pilares buscan cubrir los puntos más relevantes para un Buen Gobierno Corporativo; sin embargo,

podemos considerar que los más relevante de su conjunto en materia anti corrupción, son los pilares del Directorio y la Alta Gerencia y el de Transparencia de la información.

Principios relacionados a la dirección:

Los principios relacionados a la dirección de la empresa, que son relevantes para esta investigación, son aquellos que se relacionan a la conformación del directorio, los directores independientes y en las responsabilidades que deben cumplir estos funcionarios. En ese sentido, los principios más importantes son los siguientes:

- Principio 15: Conformación del Directorio:  
Este principio, establece la necesidad de contar con un directorio que sea eficiente y capaz, para ello sugiere que exista un número suficiente de directores; pero no indica una cantidad mínima y se limita a indicar que el estatuto de la empresa, definirá el número. Asimismo, sugiere evitar contar con directores suplentes e indicar que la información, respecto a los directores debería ser pública.
- Principio 17: Deberes y derechos de los miembros del Directorio:  
Este principio establece los deberes de buena fe, diligencia y elevados estándares de ética, que deben tener los directores. Asimismo, menciona la importancia de actuar con independencia y el derecho a solicitar ayuda de expertos en el desarrollo de sus labores.
- Principio 19: directores independientes:  
Este principio, sugiere que, por lo menos un tercio de los directores, sean independientes. Para que el director pueda ser considerado como independiente, se exige que este, declare esta condición a la sociedad y cumpla con los criterios de trayectoria profesional, honorabilidad, suficiencia e independencia económica y desvinculación con la sociedad, sus accionistas o directivo.
- Principio 22: Código de Ética y conflictos de interés  
Este principio, exige que los directores, gerentes y funcionarios de la empresa, declaren cualquier conflicto de intereses, que puedan tener con la empresa. Sugiriendo que los directores, se abstengan de votar en temas en

los que tengan conflictos de intereses y también, recomienda la creación de un código de ética.

Es importante hacer referencia a los principios mencionados en el Código de Buen Gobierno Corporativo, donde se hace énfasis en los deberes de los directores, los cuales deben actuar con buena fe, lealtad, independencia de criterio, reserva y profesionalismo. Asimismo, en el caso de directores independientes establece un porcentaje de participación mínimo de un tercio; sin embargo, no cumple con definir que es un director independiente y tan solo se limita a indicar de manera general, que los directores deberán simplemente declarar su condición de independencia.

Es importante resaltar que estos principios, han sido redactados de una manera muy general con la intención de ser más una guía, que una regulación expresa; por lo que, se espera que cada empresa pueda mejorarlos de acuerdo a sus necesidades.

Principios relacionados a la transparencia:

Los principios relacionados a la transparencia, buscan mejorar el flujo de la información en la empresa, la cual debe ser oportuna, accesible y confiable para que se pueda considerar valiosa y ayude en la prevención de la corrupción. En ese sentido, los principios más importantes son los siguientes:

- Principio 26: Auditoría interna:  
Este principio sugiere la creación de un comité de auditoría, el cual deberá recibir los reportes del auditor interno. Asimismo, recomienda que el auditor interno actúe con autonomía y de forma exclusiva, durante la revisión de la información financiera de la sociedad.
- Principio 27: Auditores externos:  
Establece la función del auditor externo, como un control respecto a la información financiera revisada, de forma interna por la sociedad. Asimismo, resalta el deber del auditor externo, de actuar de forma independiente a la sociedad.
- Principio 28: Política de información

Este principio, recomienda la creación de un documento societario, que contenga la política de información de la sociedad y esté disponible para los principales *stakeholders*. Esta política, debe incluir toda la información relevante, especialmente la que ayude a tomar decisiones económicas importantes. Esta debe ser veraz, suficiente y entregada de forma oportuna.

- Principio 31: Informe de gobierno corporativo  
Este principio, sugiere la divulgación anual de los resultados de la aplicación de los principios del Buen Gobierno Corporativo.

Estos principios, hacen referencia a dos puntos importantes para mejorar la transparencia de una empresa: el manejo de la información contable y el manejo del acceso a la información. La información contable es de vital importancia en la prevención de la corrupción, debido a que los ilícitos consumen recursos (sobornos), por ello es de vital importancia tener información confiable, la cual debe ser corroborada por auditores internos y externos de confianza.

El acceso a la información también es un factor importante para la prevención de la corrupción; por este motivo el código también hace referencia a la importancia de contar con información confiable, precisa, pertinente, ordenada y relevante; la cual debe ser entregada a los *stakeholders* más importantes de la empresa.

A pesar de que estas disposiciones son importantes, también son de carácter muy general y no establecen criterios detallados, para la elaboración y entrega de información, quedando esto completamente a criterio de cada empresa.

## **6.2 Principios anti corrupción incorporados en la regulación societaria:**

En el Perú si existe regulación referente al Buen Gobierno Corporativo. A pesar de que el Estado, tomó la decisión de que la adopción de estos principios sea opcional; ha designado a la Superintendencia del Mercado de Valores, como la entidad responsable de emitir directrices referentes a esta; cuya facultad, está sustentada en las siguientes normas:

- El Texto Único Concordado de la Ley Orgánica de la Superintendencia del Mercado de Valores (Decreto Ley 26126);
- La Ley de Fortalecimiento de la Supervisión del Mercado de Valores (Ley 29782); y
- La Ley de Promoción del Mercado de Valores (Ley 30050).

Esta normativa permite a la Superintendencia del Mercado de Valores, emitir Normas que regulen el Mercado de Valores (inciso b, del artículo 5 de la Decreto Ley 26126). A pesar de poseer esta facultad; la Superintendencia ha optado por usar estas atribuciones, para regular las obligaciones legales en referentes a la información que deben entregar las Sociedades, cuyos valores son objeto de oferta pública. Esta forma de operar permite a la Superintendencia, exige el cumplimiento de esta obligación tomando como referencia el estándar internacional sobre Transparencia y comunicación de hechos de importancia, generalmente incluido en los principios del Buen Gobierno Corporativo.

La obligación de entregar información, no es el único principio de Buen Gobierno Corporativo recogido en la Normativa, la Ley General de Sociedades (Ley 26887), cuenta con varias disposiciones, que cubren puntos importantes de los principios de recogidos por la Superintendencia del Mercado de Valores:

**Tabla 1: Principios de Buen Gobierno Corporativo contenidos en la Ley General de Sociedades.**

<b>Ley General de Sociedades</b>	<b>Código de Buen Gobierno Corporativo Para las Sociedades Peruanas</b>
Artículo 95.- Acciones con derecho a voto.	Principio 1: Paridad de trato.
Artículo 95.- Acciones con derecho a voto.	Principio 2: Participación de los accionistas.
Artículo 130.- Derecho de información de los accionistas.	Principio 4: Información y comunicación a los accionistas.
Artículo 113.- Convocatoria a la Junta.	Principio 10: Mecanismos de convocatoria.
Artículo 116.- Requisitos de la convocatoria.	Principio 11: Propuestas de puntos de agenda.
Artículo 122.- Representación en la Junta General.	Principio 13: Delegación de voto.
Artículo 227.- Auditorías especiales.	Principio 26: Auditoría interna.
Artículo 226.- Auditoría externa.	Principio 27: Auditores externos.
Artículo 114.- Junta Obligatoria Anual.	Principio 28: Política de información.
Artículo 114.- Junta Obligatoria Anual.	Principio 29: Estados financieros y memoria anual.

Adaptado de: Ley General de Sociedades (Ley 26887) y el Código de Buen Gobierno Corporativo Para las Sociedades Peruanas (2019)

Asimismo, el anteproyecto de la nueva Ley General de Sociedades preparado por el Ministerio de Justicia contiene algunas disposiciones nuevas que concuerdan con los principios del Buen Gobierno Corporativo:

**Tabla 2: Principios de Buen Gobierno Corporativo contenidos en el Anteproyecto de la Ley General de Sociedades.**

<b>Ante Proyecto de la Ley General de Sociedades</b>	<b>Código de Buen Gobierno Corporativo Para las Sociedades Peruanas</b>
Artículo 148.- Deber de lealtad en el ejercicio del cargo	Principio 17: Deberes y derechos de los miembros del Directorio
Artículo 151.- Protección de la discrecionalidad empresarial en el ejercicio del cargo	Principio 22: Código de Ética y conflictos de interés
Artículo 133.- Remoción (Los accionistas minoritarios podrán pedir la remoción de todo el directorio si un director es removido sin expresión de causa)	Principio 1: Paridad de trato
Artículo 132.- Elección por voto acumulativo	Principio 1: Paridad de trato y Principio 15: Conformación del Directorio

Adaptado de: Ante Proyecto de la Ley General de Sociedades y Código de Buen Gobierno Corporativo Para las Sociedades Peruanas (2019)

De esta manera se puede afirmar que varios de estos principios ya se encuentran contemplados en la Regulación Societaria vigente; sin embargo, la aplicación parcial de algunos principios queda lejos de ser un escenario ideal para las Empresas, puesto que el Buen Gobierno Corporativo debe ser entendido como los principios y normas, que en su conjunto logran obtener resultados positivos para una Sociedad.

La Superintendencia del Mercado de Valores comprende, que es necesario la aplicación del conjunto de principios y recomendaciones; por lo que desde el año 2014 cambio el

formato, mediante el cual, las Empresas que cotizan en Bolsa, responden las encuestas de cumplimientos de los principios de Buen Gobierno Corporativo, adoptando el formato de «cumple o explica»; que consiste en reportar a la Superintendencia, el cumplimiento de los principios o los motivos, por los cuales aún no los ha implementado. Esta información, ayuda a tener un panorama más claro de los motivos, por los cuales algunas Empresas, adoptan las prácticas del Buen Gobierno Corporativo.

En el Perú, la aplicación de los principios del Buen Gobierno Corporativo es facultativa; si bien existen algunos principios incorporados en algunas normas de obligatorio cumplimiento, en términos generales no existe una obligación para su implementación. Por este motivo, es necesario y fundamental, que las empresas conozcan los beneficios de implementar este tipo de políticas; para ello, será necesario que la alta dirección de la empresa conozca y tenga la voluntad de incorporar el sistema en sus organizaciones.

### **6.3 Los Principios de Buen Gobierno Corporativo más relevantes:**

Entre los beneficios del Buen Gobierno Corporativo, se pueden resaltar dos de alta importancia para la prevención de la corrupción corporativa: La dirección independiente y, la transparencia. La dirección independiente, es importante para mantener la objetividad en la toma de decisiones y la protección de los accionistas minoritarios; esto se puede ver reflejado en los principios de paridad de trato, la participación de los accionistas y la elección de un Director Independiente.

El Director Independientemente es definido: “aquellos seleccionados por su trayectoria profesional, honorabilidad, suficiencia e independencia económica y desvinculación con la sociedad, sus accionistas o directivos” (Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas, 2012, pp.12-13).

La Superintendencia de Banca y Seguros del Perú ha definido al Director Independiente en el inciso k del artículo 2 de la resolución S.B.S. 272-2017:

“Director Independiente. - es aquel que es seleccionado por su prestigio profesional e independencia económica y que no tiene ni ha tenido, en los últimos tres (3) años consecutivos anteriores a su designación, vinculación con la empresa, su administración, grupo económico o sus accionistas principales, entendiéndose a estos últimos como aquellos que tienen la propiedad del cinco por ciento (5%) o más de las acciones de la empresa. La vinculación se define

en las Normas especiales sobre vinculación y grupo económico, aprobadas mediante Resolución SBS 5780-2015” (Resolución S.B.S. 272, 2017).

En ese sentido, podríamos definir al Director Independiente como un profesional altamente calificado, que trabaja en beneficio de la Sociedad; pero que, actúe de manera independiente, de forma que pueda realizar su trabajo libre de las presiones del grupo de los *insiders*. De esta manera, el Director Independiente se convierte en un contrapeso de los directores *Insiders* y desempeña una función de supervisión. Por este motivo, es común que se busquen a profesionales calificados, que no hayan laborado previamente en la compañía y que no tengan conflictos de intereses con la misma.

La función de un Director Independiente, dentro de un Directorio es realizar una labor independiente, que sea imparcial respecto a la administración de la Empresa, y de esta manera proteger los intereses de la Sociedad y los Accionistas minoritarios.).

Asimismo, el Director Independiente, tiene la obligación de procurar la mayor transparencia y mejorar el flujo de información respecto a la conducción de la Empresa. Es común que los Directores Independientes, sean seleccionados dentro de comités de auditorías; así como también, sean los encargados de solicitar auditorías internas y verificar que estas, cumplan con los requisitos establecidos en la ley y en los estándares internacionales de contabilidad.

Un Director Independiente es de especial relevancia, para poder asegurar un mejor manejo que represente los intereses de los accionistas minoritarios y también ayuden a prevenir los actos de corrupción. La idea es que los Directorios de las empresas, puedan contar con la presencia de personas altamente calificadas; pero que, puedan tomar decisiones objetivas que ayuden a mejorar el desempeño de la misma.

Además, de buscar optimizar el rendimiento y la mejora de la administración de la empresa, tener un Director Independiente, favorece la transparencia; debido a que, la información de las decisiones importantes, podrán llegar a los accionistas minoritarios y a los terceros interesados de manera más sencilla.

Por este motivo, es común que las empresas establezcan un perfil específico, para las personas que ocuparán el puesto de Director Independiente. Siendo las más comunes: La prohibición de relacionamiento previo con la Compañía o la existencia de algún conflicto de interés con la empresa. Asimismo, se buscan personas que tenga



experiencia, en la misma industria o en una similar y que no tengan, cuestionamientos u antecedentes negativos en su hoja de vida.

Las funciones del Director Independiente, están estrechamente vinculadas a la transparencia y la rendición de cuenta; puesto que estas, son dos funciones que debe cumplir cabalmente, en el desempeño de sus obligaciones.

La transparencia puede ser definida como “el flujo de información económica, social y política, que sea confiable y que sea accesible a todos los *stakeholders* relevantes” (Kaufmann, 2005, p.4).

Asimismo, la OCDE en su Código de Buenas Prácticas sobre Transparencia en Políticas Monetarias y Financieras, define la transparencia como el “Entorno en el que los objetivos de la política, su marco legal, institucional y económico, las decisiones políticas y su justificación, los datos y la información relacionada con las políticas monetarias y financieras, y los términos de la responsabilidad de las agencias, se proporcionan al público de manera comprensible, Manera accesible, y oportuna”( Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2000).

La transparencia y la rendición de cuentas están estrechamente relacionadas; la transparencia busca facilitar información a los principales *stakeholders* de la compañía, además, esta información deberá ser oportuna y precisa; la rendición de cuentas, crear mecanismos de supervisión y una cadena de responsabilidades para que se pueda llevar un control efectivo en la toma de decisiones y administración de la sociedad. Ambos beneficios se pueden ver reflejados en los principios de auditorías, entrega de información a los accionistas y a las autoridades.

En ese sentido, se puede afirmar que la transparencia y la rendición de cuentas, están estrechamente relacionadas con el acceso a la información de la empresa. Para que se pueda afirmar; que una empresa tiene un accionar transparente, será necesario que la misma cumpla, con entregar información de manera continua, la cual debe ser relevante y debe ser entregada a tiempo.

Sí es que la información proveída por la Empresa, no cumple estas características mínimas, no puede considerarse que exista un manejo transparente; lo cual conlleva, a la facilitación de actos de corrupción corporativa.

En su conjunto los beneficios ayudan a que la empresa mejore su desempeño y prevenga la corrupción. Esto es referido por Burneo & Lizarzaburu (2016) en el estudio que realizaron al impacto del Buen Gobierno Corporativo, en la Bolsa de Valores de Lima; para los autores “los principios del Buen Gobierno Corporativo es una tendencia que fomenta un manejo responsable de las empresas, con el objetivo de no perjudicarlas y maximizar sus resultados a través de un mejor manejo de los riesgos, obteniendo un mayor valor económico” (p. 62).

## **7. ¿Por qué comparar el Perú con Corea?**

La República de Corea (Corea del Sur) es un país que en los últimos cuarenta años ha estado en el centro de atención del Mundo; esto se debe a que tan solo una generación, pasó de ser un país pobre en vías de desarrollo, a ser una de las principales economías del Mundo y un integrante de los denominados como «Tigres Asiáticos» (Corea del Sur, Singapur, Taiwán y Hong Kong). Estos lograron la industrialización y pudieron desarrollar pujantes economías; que mantuvieron tasas de crecimiento altísimas durante más de treinta años, logrando sacar a millones de personas de la pobreza.

La República de Corea, por si misma, pudiera ser un tema de amplia investigación; sin embargo, para el presente trabajo analizaremos el Sector Corporativo y como han manejado las políticas de Buen Gobierno Corporativo, para prevenir la corrupción, con el objetivo de poder comparar con el sistema adoptado por el Perú.

Antes de continuar es necesario explicar; porque se escogió a Corea como un país de referencia o un *Benchmark* , para comparar el éxito que ha tenido el Perú en la aplicación de su sistema de Buen Gobierno Corporativo y comprenderlo, es necesario entender; ¿Cuáles son las similitudes que comparten estos países, a pesar de la distancia geográfica y las marcadas diferencias culturales?

### **7.1 Sistema de gobierno y ordenamiento legal:**

El primer punto que debemos tener en cuenta, es que su sistema de gobierno es al igual que el Perú; ya que la República de Corea cuenta, con un sistema de Democracia Constitucional con división de poderes: Ejecutivo, Legislativo y Judicial. Además, la República de Corea, también ha adoptado un sistema de Economía Social de Mercado; de acuerdo al libro Facts About Korea (2015), la Constitución coreana, cuenta con una restricción importante referente al actividad privada; debido a que manifiesta de manera

expresa que, las “ situaciones injustas deberán ser rectificadas, si se descubre que el abuso del capital, ha ocasionado daño a las personas al ser usado como un mecanismo para mejorar las cosas referentes, a la Economía de Libre Mercado”(p.247).

El sistema legal en Corea, es también similar al peruano; debido a que, está basado en un sistema de jerarquía de normas, donde la constitución es la norma principal, seguida de leyes, decretos y normas de inferior rango. Asimismo, cuentan con un Poder Judicial independiente y con cortes distribuidas territorialmente con dos instancias.

En ese sentido, podríamos afirmar que las raíces del derecho en Corea, están más relacionadas al modelo continental europeo (civil law); debido a que, al igual que en el Perú cuentan con normas y códigos, que buscan regular de manera previa y específicas; en lugar de darle prioridad a la jurisprudencia, como lo hace el modelo anglosajón (common law).

Esta característica del sistema legal, ha llevado a que se creen regulaciones en el ámbito empresarial, mediante la creación del Korean Commercial Code (KCC) y el Securities And Exchange Act. Estas, son importantes normas de regulación a las sociedades coreanas y serían los equivalentes a la Ley General de Sociedades y la Ley del Mercado de Valores en Perú.

## **7.2 Semejanzas económicas y de desarrollo:**

Antes de iniciar su proceso de crecimiento y desarrollo económico, Corea era un país muy pobre con apenas PBI per cápita de apenas \$ 323, 60 dólares en el año 1972 a uno PBI per cápita de \$ 27,538 en el año 2016; durante su proceso de desarrollo económico al inicio de la década de los 80, Corea tenía un nivel de desarrollo ( PBI) y densidad demográfica similar al del Perú; en este escenario los Chaebol (grupos económicos; conformados por algunas empresas privilegiadas, que recibieron financiamiento del Estado en la década de los 60) concentraban el 40% de la propiedad de todas las empresas de Corea; durante el período de tiempo comprendido entre 1972 hasta finales de 1992, este país sufrió más de 179 casos de corrupción corporativa, donde estuvieron involucrados varios Chaebol.

El nivel de crecimiento económico que atraviesa el Perú, en estos momentos con un PBI per cápita cercano a los \$ 6000 dólares; es similar al que tenía Corea al inicio de la década de los 80. En el período de tiempo comprendido entre 1980 y 1997 este país,

vivió uno de los momentos más complicados de corrupción corporativa, registrando aproximadamente 130 casos corrupción.

Desde las reformas emprendidas en el año 1997 por el Gobierno de Corea, en cooperación con la OCDE y las empresas más importantes; hasta la actualidad se redujeron los casos de corrupción corporativa de manera significativa.

La experiencia de Corea, durante la década de 1980, es un ejemplo interesante; puesto que, el Perú en la actualidad, está atravesando una etapa de desarrollo similar al que ellos vivieron al tener una economía en crecimiento sostenido, expansión demográfica, un sistema de justicia similar, basada en una Democracia Constitucional (con un sistema de Economía Social de Mercado).

Los factores mencionados son importantes para poder analizar los efectos conseguidos por la reforma emprendida por Corea para la prevención de la corrupción con la participación del sector empresarial. Un primer punto a resaltar en el sistema político y judicial, ambos países poseen democracias constitucionales con separación de poderes, lo que incluye un Congreso que tiene a cargo crear las normas que proscriban la corrupción y un poder judicial, independiente, que se encargue por velar del estricto cumplimiento de la ley.

Al igual que en el Perú; el soborno, el tráfico de influencias y la corrupción entre privados, están regulados como delitos en Act on the Prevention of Corruption and the Establishment and Management of the Anti-Corruption and Civil Right Commission, también conocida como el Acta Anticorrupción, norma principal usada en la actualidad para combatir la corrupción, la cual tiene antecedentes en el Criminal Act, creada en el año 1953.

Otro factor importante, es la estructura del Mercado de ambos países, al igual que Corea en la actualidad el Perú tiene un pequeño grupo de aproximadamente treinta conglomerados empresariales, que son responsables de aportar el 65% del PBI Nacional. Esta situación es muy similar a la que vivió Corea en las décadas de los 80 y 90, donde el peso de los Chaebol en su Mercado nacional era muy significativo.

En economías donde un grupo pequeño de conglomerados empresariales, acumulan un gran poder económico, la prevención de la corrupción corporativa cobra especial relevancia; debido a que los efectos negativos pueden tener efectos sistémicos, como

lo que ocurrió en el año 1997 con el conglomerado siderúrgico Hambo y otras empresas que influenciaron a funcionarios públicos, para obtener créditos financieros y ocasionó que los efectos de la crisis asiática se incrementaran en el país.

### **7.3 Aspectos Culturales:**

En el ámbito cultural existen diferencias y similitudes marcadas entre el Perú y Corea; tal vez la diferencia más obvia es la influencia cultural originaria de ambos países. Mientras que el Perú es un país andino, con influencias culturales pre colombianas y occidentales, especialmente influenciada por la cultura europea continental; Corea es un país con una tradición confucionista muy común en Asia del Este.

Estas diferencias culturales sugieren, en un principio, que ambos países son muy distintos; sin embargo, es necesario entender el proceso histórico por el que han pasado ambos países. Esta investigación no pretende realizar un análisis profundo sobre las similitudes culturales de ambas naciones, pero si es importante resaltar, que ambos países han sufrido un proceso de colonización, el cual terminó con una re incorporación al sistema internacional, siendo el caso más reciente el de Corea.

Después de la guerra civil, el Estado de la República de Corea fue creado el 15 de agosto de 1948 y de manera rápida inició un proceso de modernización, mediante el cual adoptaron muchos principios de la cultura occidental, debido a que los países aliados que ayudaron en el proceso de reconstrucción, eran países occidentales (Estados Unidos, Alemania, Reino Unido entre otros países) muchos de los cuales son actualmente miembros de la OCDE.

En la actualidad, gracias a la globalización y al crecimiento del comercio internacional, tanto el Perú como Corea son parte de una cultura global de los negocios. Al igual que Corea, Perú se integró hace algunos años, al mercado internacional de manera más abierta, con el fin de atraer inversiones y vender más productos. En ese sentido, en el ámbito empresarial, la cultura compartida entre ambos países es similar.

Ambos países, cuentan con un gran número de personas jóvenes, buscando realizar nuevos emprendimientos; asimismo, en la actualidad, Corea tiene un sistema político y económico similar al de los países de Occidente. Además, comparten una visión de desarrollo basada en el emprendimiento empresarial, lo cual queda demostrado en las innovaciones que realiza Corea y los emprendimientos empresariales del Perú.

#### **7.4 Otros aspectos relevantes:**

La República de Corea es un referente interesante para el Perú; si bien existen otros países de la región americana o europea que pueden ser usados como referentes, la República de Corea, ofrece la posibilidad de realizar una comparación en la línea de tiempo del proceso de desarrollo de un país similar al Perú; en aspectos económicos y coyunturales que ya atravesó Corea en el pasado y que en la actualidad están ocurriendo en el Perú.

Como ya se mencionó antes, el Perú está atravesando una situación económica muy similar a la que vivió la República de Corea, en la década de 1980; por este motivo, el primer punto a resaltar es el nivel de producción nacional. El Perú cuenta con PBI per cápita alrededor de los \$6000 dólares en la actualidad, que es muy cercano a los \$5800 dólares de PBI per cápita que tenía Corea en el año 1980, lo que nos indica que el nivel de desarrollo actual del Perú, es similar al de Corea a inicios de los ochenta.

Asimismo, a inicios de ese período de tiempo la población de Corea alcanzaba los 38 millones de habitantes; mientras que en la actualidad el Perú, cuenta con 32 millones de habitantes; este indicador nos permite afirmar que la fuerza laboral también es similar.

El tercer punto resaltante, es el tamaño del sector empresarial que cotiza en Bolsa; en el año 1988 la Bolsa de Valores de Corea (KRX), había alcanzado un tamaño(valorización) de 94 mil millones de dólares, mientras que el Perú se encuentra en los 99 mil millones al año de valorización de acuerdo a estadísticas del Banco Mundial. También si se observa la composición del mercado, se puede comprobar que la concentración empresarial es alta; debido a que, un grupo de conglomerados empresariales en Corea alcanzaba el 40% del total de empresas en el mercado, mientras que en el Perú en la actualidad la cifra es cercana al 70%.

Al igual que el Perú, en Corea los grupos familiares dominan el mercado coreano. Si bien las empresas más importantes del país son públicas; estos grupos familiares mantienen el poder de control sobre los principales conglomerados y cuentan con una amplia red de empresas subsidiarias de capital cerrado.

Esta situación generó en el pasado, que empresas aprovechen su poder económico y la estructura de los conglomerados que manejaban, para realizar actos de corrupción. Esto llevó a que el gobierno de Corea, tome medidas para luchar contra la corrupción y uno de los resultados de las reformas emprendidas, fue la aplicación de los principios del Buen Gobierno Corporativo.

El Perú en la actualidad, tiene la misma necesidad de mejorar su desempeño, en la lucha anticorrupción debido a que existen similitudes estructurales en la composición del sector empresarial en Corea en la década de los 80 y el Perú en la actualidad. Este hecho ofrece una perspectiva interesante, para analizar qué factores fueron relevantes en el sector empresarial de Corea y reducir los índices de corrupción corporativa. Estos se pueden aplicar en la actualidad al Perú, que está atravesando una situación similar.

Esta perspectiva es única, debido a que otros países de la región como Brasil y Chile, o incluso países referentes en la implementación del Buen Gobierno Corporativo; como Estados Unidos de América, el Reino Unido, han contado con un desarrollo económico diferente al que atraviesa el Perú en la actualidad. Por lo tanto, si bien otros países ofrecen importantes ejemplos que se pueden tener en cuenta, estos deben ser evaluados y extrapolados a la realidad económica del Mercado peruano.

En contraste, el caso de la República de Corea ofrece una importante oportunidad de analizar, como las reformas emprendidas en materia de regulación anti corrupción tuvieron un efecto positivo en un mercado, de una estructura y tamaño similar al que posee el Perú en la actualidad. De esta manera, podemos tomar como referencia los avances que logró Corea, en estos puntos durante su proceso de desarrollo económico, que lo llevó a ser un país desarrollado y un miembro activo de la OCDE.

## **8. La corrupción en Corea.**

La República de Corea es un país que pasó de un régimen autoritario a una economía liberal, en un período de cuarenta años. Este proceso de cambio se puede clasificar en cuatro etapas: La etapa de gobierno autoritario (entre 1961 y 1979), la etapa del proteccionismo liberal (desde 1980 hasta 1990), la etapa de desregulación económica (desde 1990 hasta el 2007) y el período actual (de 2007 en adelante).

La corrupción corporativa en Corea tiene una estrecha relación a la concentración de poder, que gozan ciertos grupos Empresariales en el país, denominados como Chaebol.

En Corea, es común que las empresas privadas, busquen mantener una relación estrecha con funcionarios públicos, con el objetivo de obtener un beneficio de este tipo de relacionamientos, esta forma de hacer negocios, ha sido denominada como *Crony Capitalism* o capitalismo del Compadrazgo.

En ese sentido, los casos de soborno y tráfico de influencias fueron muy comunes durante el desarrollo económico del país; pero con el paso del tiempo, este tipo de relaciones han empezado a ser reguladas, de forma más severa lo que ha ocasionado una reducción en los casos reportados de corrupción corporativa.

Como ya se mencionó, es difícil determinar con certeza; cuando una relación orientada a la gestión de intereses, puede devenir en un acto de corrupción; ya sea a través de un soborno o el tráfico de influencias, debido a que, en muchos casos la gestión de interés es legítima y legal. Esta dificultad, se ha vuelto un problema serio en Corea debido a las costumbres y a las dinámicas de hacer negocios en el país.

Este problema se vio reflejado, de manera intensiva en la década de los noventa, cuando Corea estaba viviendo una época de cambios en el sector económico. Los Chaebol, nombre con el cual se define a conglomerados de Empresas con más poder en el país, se habían diversificado de manera excesiva ingresando a nuevos negocios. Esta situación ocasionó que muchos Chaebol, asumieran deudas financieras por Empresas, que no eran rentables en el corto plazo y que solo registraban pérdidas.

La irresponsabilidad de la alta dirección de los Chaebol, controlados por directores representantes de las familias dueñas del negocio, se vio reflejada tras la revelación de pagos de sobornos y el intercambio de favores, con oficiales del Gobierno quienes habían presionado a las entidades financieras a entregar, financiamiento a los conglomerados. Esta decisión, terminó siendo uno de los factores principales, que agravó la crisis financiera que estalló en el año 1997.

Estos sucesos, demostraron que la falta de transparencia e independencia en el manejo de los Chaebol era un problema serio, que terminó desencadenando uno de los mayores escándalos de corrupción en la historia de Corea y afectó de forma sistémica en la economía de país.

A pesar de estas dificultades, el Gobierno ha hecho esfuerzos importantes, para poder controlar estas situaciones, creando regulaciones (las cuales han demostrado ser



efectivas); sin embargo, es de especial importancia para esta investigación, analizar las medidas del Buen Gobierno Corporativo.

## **9. El Buen Gobierno Corporativo en la República de Corea:**

Las reformas para la implementación del desarrollo del Buen Gobierno Corporativo tuvieron dos factores importantes: El primero fue; el programa entregado por el Fondo Monetario Internacional, el cual ha sido tomado como una oportunidad, por el presidente Kim Dae-Jung, para establecer una serie de reformas de lucha anticorrupción. El segundo factor importante, fue la aparición de los movimientos denominados como *shareholder activism* o activismo de los accionistas, la cual fue una iniciativa civil para expresar un rechazo público, hacia el accionar negligente de las empresas.

Las reformas entregadas por el Fondo Monetario Internacional exigían la adopción y aplicación, de los principios del Buen Gobierno Corporativo, en las empresas que cotizaban en la Bolsa de Valores de Corea (Korea Exchange). Asimismo, se exigió que se retirara la legislación proteccionista que existía; la cual prohibía, que un extranjero pudiera tener una participación mayor al 40% del total de las acciones que cotizaban en Bolsa. Si bien, muchas de las reformas liberalizadoras de Fondo Monetario Internacional; fueron muy duras, ayudó a facilitar el financiamiento extranjero, que requería Corea en esos momentos.

El segundo factor de cambio fue impulsado por el activismo de los accionistas, el cual consiste en la toma de acciones concretas, para afectar la toma de decisiones del directorio de una empresa. Este activismo, puede operar de dos maneras, optar por la venta de acciones de la compañía o comunicar de forma directa a la empresa, el malestar ocasionado a los accionistas. La primera forma, es la más directa y envía un mensaje claro al directorio, que verá la caída del valor de las acciones de la sociedad, por la venta de acciones; sin embargo, ocasiona la salida efectiva del accionista de la Empresa. La segunda forma se manifiesta, de diversas maneras que van desde la comunicación directa del accionista al Directorio, hasta la promoción de un boicot, que afecte las ventas de la empresa.

Estas medidas fueron efectivas; debido a que las empresas en Corea, gozaban una alta concentración en el accionariado, hasta el punto de que a las empresas más grandes se les podía considerar, como empresas familiares. Esto permitía que actuaran, de forma independiente a las minorías. Sin embargo, el activismo de los accionistas

minoritarios tuvo repercusiones reputacionales y comerciales, que no pudieron ser ignoradas; logrando colocar la atención sobre puntos relevantes, como el accionar transparente y la búsqueda de la participación de representantes, de los accionistas minoritarios en los directorios.

El activismo de los accionistas, está asociado directamente con la reputación corporativa; la cual según Lizarzaburu, puede ser definida como un indicador de calidad, que representan las acciones pasadas y perspectivas futuras; de la misma que describe el atractivo general de la empresa, para sus componentes claves en relación a la competencia; la reputación corporativa abarca áreas tales como: “La estrategia, economía, contabilidad, marketing, comunicaciones, teoría de la organización y la sociología, donde la reputación cumple un papel importante”( Lizarzaburu, 2016, p. 99).

La reputación corporativa, permite que las empresas gocen de beneficios al tener más credibilidad con sus consumidores; sin embargo, cuando esta se ve afectada, los efectos negativos pueden ser perjudiciales. Esta presión ejercida por los propios accionistas de las empresas; tuvo un efecto importante, en la reputación de las compañías involucradas, en los escándalos de corrupción corporativa y ayudó, a que se introdujeran cambios, en la gestión empresarial en Corea, para prevenir la corrupción.

El Fondo Monetario Internacional, sugirió al Gobierno coreano la actualización y aplicación de los principios del Buen Gobierno Corporativo, para transparentar y mejorar el rendimiento de las Empresas que cotizaban en la Bolsa de Valores (Korea Exchange, KRX). Estos principios, ayudarían en el futuro a corregir las debilidades institucionales de los Chaebol y reducir los índices de corrupción.

La aplicación de estos principios resultó clave, para la reforma anticorrupción en Corea; debido a que, los nuevos estándares implementados permitieron la entrada de capitales internacionales al Mercado coreano, particularmente a la Bolsa de Valores. La crisis coreana generó, una oportunidad interesante para la inversión extranjera, la cual aprovechó la oportunidad e invirtió fuertemente, tomando participaciones importantes en los principales Chaebol.

El ingreso de nuevos capitales permitió la conformación de directorios, más diversos y la evaluación más objetiva de los negocios, los cuales habían dirigidos anteriormente por las familias dueñas de los principales Chaebol; por este motivo, a pesar de que los

muchos de ellos cotizan en el Mercado público se habían venido manejando como empresas familiares.

La nueva composición del accionariado en conjunto, con la implementación de los Principios del Buen Gobierno Corporativo, permitió la aparición de la figura del Director Independiente en los Directorios de los Chaebol y Empresas que cotizan en Bolsa. El proceso de aceptación de esta figura ha sido progresivo desde la reforma del año 1997; sin embargo, ha ido aumentando con el paso del tiempo.

Asimismo, se impulsó un proceso de implementación de los principios de transparencia, en la administración de las empresas que cotizaban en la bolsa de valores; dando una especial importancia a las auditorías externas. Parte de los problemas de corrupción que llevaron a Corea a la crisis asiática del año 1997, fue la capacidad con la que operaban los conglomerados empresariales en Corea; los cuales manejaban una extensa red de empresas subsidiarias, las que usaban para ocultar pérdidas o para aparentar mayores ingresos y de esta manera obtener créditos financieros.

La implementación del director independiente y el principio de transparencia, son un gran aporte para prevenir la corrupción corporativa; como ya se ha mencionado el denominado *Crony Capitalism*, usaba de forma indebida las relaciones personales que mantenían con los funcionarios del Estado, para obtener beneficios ilegales; por este motivo, aún subsiste cierto recelo de incorporar directores externos, en los Directorios.

## **9.1 La Transparencia**

Un factor importante impulsado por la reforma; fue la promoción del principio de transparencia, como un eje central dentro de los principios del Buen Gobierno Corporativo y como un mecanismo de la prevención de la corrupción. Se entiende por transparencia, a la facultad que tienen los *stakeholders* para acceder a información de la Empresa; la cual debe estar disponible de manera regular, debe ser relevante y confiable.

En ese sentido, se puede decir que la transparencia hace referencia a la política del manejo de información que tiene una empresa y por este motivo, está estrechamente relacionada al desempeño de la alta dirección; debido a que, sobre ellos recae la obligación legal y moral de actuar de manera transparente en la conducción de la empresa.

En Corea, la transparencia ha venido siendo regulada por el Buen Gobierno Corporativo a través de la aplicación de algunas obligaciones, que son asumidas por la administración de la Empresa y se repiten de manera casi homogénea como: La publicación de las políticas de Buen Gobierno Corporativo de la Empresa, la publicación de las políticas de manejos de riesgo, elaboración de auditorías contables con estándares internacionales y la obligación de informar sobre posibles conflictos de intereses.

Dentro de las políticas de transparencia adoptadas, una de las más importantes es la de las auditorías contables externas. Algunas compañías están abiertas a la posibilidad que los accionistas minoritarios, puedan solicitar auditorías externas independientes, para poder asegurar que la información contable presentada es confiable y que cumple con los estándares internacionales. Esta disposición fue recogida por una regulación especial, creada para el sistema financiero en Corea y en la actualidad es de cumplimiento obligatorio para las empresas de este sector.

La creación de esta regulación especial, para las empresas del sistema financiero y la inclusión de altos estándares, para los auditores son dos características del modelo de transparencia corporativa coreana, que aún no vienen siendo aplicadas de forma intensiva en el Perú. Si bien es cierto, que existen regulaciones especiales sobre el acceso y manejo de la información de las empresas en el Perú; aún no se ha creado alguna regulación comprensiva, que detalle de forma más precisa elementos importantes, para la aplicación del principio de transparencia como: El uso de lenguaje simple y fácil de entender en los reportes de información, la inclusión de información relevante o la publicación regular de información importante.

Tal vez, una característica adoptada de forma exclusiva en las empresas del sector financiero de Corea, es la aplicación de una política para promover la transparencia en la elección del Gerente General de las compañías; a través del establecimiento de un proceso de selección más transparente, donde las evaluaciones de los directores *insiders* y *outsiders*, deben ser presentadas a los accionistas; y la publicación de los esquemas de pagos de salarios y bonos, para el personal de alta dirección.

Sobre las auditorías, hay que resaltar que las compañías coreanas ya vienen implementando mayores controles y aplicando más filtros, a las empresas que realizan auditorías, exigiendo el cumplimiento de algunos requisitos que originalmente pedían

solo a candidatos a directores independientes; como la no existencia de relaciones de consanguineidad con los accionistas o directores de las empresas que auditan o la exigencia de que los auditores, no hayan trabajado previamente en la empresa que auditan o alguna empresa relacionada.

El Código de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo publicado por el Korea Corporate Governance Service, ha detallado en el punto 1.3 del título quinto (Management Monitoring by the Market), la información que deberán revelar las empresas de manera periódica en adición a los hechos de importancia e información contable:

- “Asuntos relativos a la emisión de acciones;
- Asuntos que implican cambios importantes en los activos, las operaciones y el entorno comercial de la corporación;
- Asuntos que conllevan cambios importantes en las relaciones de deuda y crédito;
- Asuntos relativos a importantes inversiones y financiamiento;
- Asuntos que implican cambios importantes en la estructura de pérdidas y ganancias;
- Asuntos que podrían traer cambios a la estructura de control y gestión corporativa;
- Asuntos relacionados con el tamaño y método de dividendo;
- Asuntos relacionados con las normas contables y los cambios en las estimaciones contables que podrían tener un efecto significativo en las decisiones de inversión;
- Asuntos relacionados con el nombramiento y despido de un director interno o externo; y
- Asuntos relacionados con el otorgamiento y cancelación de las opciones sobre acciones”.

A diferencia del Código de Buen Gobierno Corporativo, para las Sociedades Peruanas, en Corea si se ha detallado de manera más precisa, el tipo de información que deberá ser revelada. El objetivo es, que las empresas puedan cumplir con revelar la información más esencial.

Mientras que el Código peruano, solo indica de forma general que la información económica y financiera debe ser entregada a los accionistas, directores, funcionarios y

principales *stakeholders*, el Código coreano, exige que esta información sea publicada, de forma continua y esté disponible para el público de forma general.

El Código peruano, tampoco indica de manera concisa, que tipo de información debe ser revelada, limitándose a indicar, que la misma debe ser veraz y entregada de forma oportuna. Sin embargo, el Código coreano pide que las empresas, publiquen información referente a las proyecciones económicas de las mismas ( Estimando los próximos 3 años como mínimo), la información financiera actualizada( La cual debe ser publicada así no sea ventajosa, para la imagen de la sociedad), los cambios en la estructura del accionariado ( Donde se debe detallar la condición de los accionistas, que participan en la administración de la empresa) y además, establece que la información debe ser entregada anualmente y de forma bimestral, la cual debe estar redactada, en una lenguaje simple de entender en idioma coreano o inglés.

Como se puede observar en este ejemplo, el Código coreano contiene disposiciones más específicas, que buscan asegurar una calidad mínima de información y por este motivo, reduce la discrecionalidad de las empresas, en los puntos más relevantes.

Todos estos cambios, han logrado una mejora significativa en transparencia corporativa, como lo revela un estudio *The Change in corporate transparency of Korean firms after the Asian financial crisis: An análisis using analysts' forecast data* de Chang, Cho, & Shin quienes, después de realizar un análisis estadístico concluyeron que la asimetría de información en las empresas coreanas; (Que estaban activas al momento de la crisis financiera asiática) eran menores. Después, por varios motivos, no necesariamente relacionados a las reformas que realizó el gobierno; lo que es un indicador, de que la transparencia de las empresas coreanas, había mejorado (2007, p.p20).

En ese sentido, la mejora del principio de transparencia en Corea, ha venido mejorando de manera progresiva a través del tiempo, optimizando cada vez más, los requisitos mínimos necesarios, para la aplicación del principio de transparencia.

## **9.2 El Director Independiente:**

En Corea el organismo de administración de las empresas está regulados en el Korean Commercial Code (Código de Comercio de Corea) el cual es el equivalente a la Ley General de Sociedades del Perú. Esta norma contiene las disposiciones legales referentes a como constituir una sociedad en Corea y las formalidades que deben

respetar, en la sección tercera el Código describe a los órganos de dirección y hace referencia al *board of directors* (directorio) como el máximo organismo de control. Las disposiciones más importantes que se diferencian a la Ley General de Sociedades, es la existencia del voto acumulativo; debido a que este código, permite a cualquier accionista que posea por lo menos el 3% de acciones, acumular su voto para elegir a un director. Cabe destacar la exigencia de un mínimo de tres directores, para la composición del Directorio y la prohibición a los directores, de participar en negocios personales, que tengan un conflicto de intereses con la empresa.

El Director Independiente puede ser definido, como el director elegido para representar los intereses de los accionistas minoritarios; para ello debe ser un profesional independiente que pueda velar por los intereses de la Empresa. En el ámbito de la prevención anticorrupción, su presencia dentro del Directorio es un elemento disuasivo, ante la adopción de cualquier acuerdo ilegal y, además; posee acceso a información privilegiada, respecto al proceso de decisión de la Empresa, lo que permite transparentar la gestión.

Para poder entender la importancia de estas dos reformas emprendidas por Corea y porque han sido efectivas, es necesario definir que es un director independiente (*outside director*). Para ello, es importante tener en cuenta que las empresas suelen tener diversos organismos de control y dirección, siendo la estructura más usada, la que cuenta con dos niveles de alta dirección: La administración (primer nivel), encargada de dirigir las operaciones de la Empresa y reportar al Directorio (segundo nivel), quienes tienen la responsabilidad de supervisar a la administración y reportar a la Junta de Accionistas.

Es común que los Directorios de las Empresas tengan dos grupos de intereses bien definidos: El de los *insiders* conformados por los accionistas mayoritarios; los cuales suelen seleccionar a los ejecutivos que administran la Empresa y el de los *outsiders*; comprendido por los accionistas minoritarios y en algunos casos, los acreedores de la compañía.

Ambos grupos, buscan representar de la mejor manera sus intereses dentro del Directorio; sin embargo, es natural que los accionistas mayoritarios (quienes tienen más poder de decisión) suelen nombrar más directores y definan los puestos de mayor relevancia en la compañía. Por este motivo, con el objetivo de mantener una conducción adecuada de la empresa, aparece la figura del director independiente.

Desde la crisis del año 1997, las empresas coreanas empezaron a implementar una política más abierta, a incluir directores que no fuera parte de la Compañía y pueda representar a los accionistas minoritarios. La participación de los directores independientes en las empresas, que cotizan en la Bolsa, se incrementó rápidamente pasado del 11.4% en el año 1998 al 30.8% en el año 2000; a pesar del progreso logrado en este período de tiempo, los resultados no fueron los esperados; debido a que, los Directores Independientes eran elegidos por un comité especial formado por miembros del directorio o la administración de la empresa; por lo que, no se elegían candidatos independientes.

En el año 2002 el gobierno coreano tomó la decisión de modificar el Securities And Exchange Act (Ley de Seguridad de la Bolsa de Valores), para que incluya una disposición que obligue a las empresas, cuyo capital sea superior a 2 trillones de wones (\$ 1,800 millones de dólares), cuente con 50% de directores externos; las empresas que cuenten con menos capital del monto señalado, solo deberán contar con una participación del 25% de directores externos.

Esta regulación, logró que se incluyeran Directores Independientes en los Directorios; inicialmente hubo muchas críticas respecto, a la efectividad de esta regulación; debido a que existían dudas, respecto a la verdadera independencia de los directores externos; sin embargo, después de una década de aplicar esta política, la aceptación de la figura del director independiente, ha logrado ser aceptada, en marzo del 2012 el 92.1 % de empresas que cotizan en Bolsa, tenían por lo menos 1 director independiente, con un promedio de 1.96 directores en cada directorio.

Debido a la creciente necesidad de directores independientes en Corea, las mismas empresas empezaron a financiar cursos de capacitación para funcionarios. Con el paso del tiempo, se creó un mercado independiente encargado de capacitar a los funcionarios, que tomaban el cargo de director independiente; pero que no contaba con los conocimientos especializados requeridos, para desempeñar sus funciones. Esta es una característica del Mercado coreano, que aún no se ve reflejada en el Perú; donde es común que las mismas personas, participen en los directorios de varias empresas (El Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas, solo sugiere que un tercio de directores sean independientes).

Los programas de capacitación de Directores Independientes, han ayudado a fomentar el cambio en la composición de los directorios en Corea y, en consecuencia; han ayudado a la reducción de los casos de corrupción corporativa.



## PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La corrupción es un mal común en todas las partes de mundo; sin embargo, parece tener una mayor incidencia en ciertos países del mundo; este grupo de países suele tener en común, una debilidad institucional y la falta de transparencia. De acuerdo con la Organización Transparencia Internacional, el Perú se encuentra en la posición 96 de 122 países analizados, en el ranking de percepción de corrupción mundial, ubicándose entre los países más corruptos del Mundo.

Los motivos de la existencia de la corrupción; sean estos sociales, económicos, antropológicos o incluso históricos, no son materia de la presente investigación. El objeto de este trabajo, es analizar las posibilidades reales de prevenir la corrupción mediante el uso de los principios del Buen Gobierno Corporativo. En ese sentido, el análisis que corresponde realizarse se circunscribe al ámbito de la corrupción corporativa y cuáles son las medidas más acertadas que pueden tomarse para prevenirlas.

De acuerdo con el Reporte de la Corrupción en el Perú (Elaborado por la Defensoría del Pueblo) al mes de octubre del 2017, la población penitenciaria del delito de Cohecho activo ascendía a 30 personas; mientras que el de Tráfico de influencias, era de 13 personas. Teniendo en cuenta, que la población penitenciaria total, por todos los delitos de corrupción asciende a 543; solo, el 7.9% de la población penitenciaria, ha sido condenada por un delito de corrupción corporativa.

La estadística de población penitenciaria solo sirve como una referencia; debido a que, del total solo, el 51% cuenta con una sentencia firme, por lo que, no se puede determinar

con seguridad el resultado final, del resto de casos que aún no han recibido sentencia condenatoria. Asimismo, la estadística no toma en cuenta, a las personas que están siguiendo el proceso judicial, en libertad y no es considerada; por lo tanto, no está incorporado en el reporte elaborado por la Defensoría del Pueblo.

El mismo reporte de la Defensoría, indica que en promedio solo 2 de cada 100 personas denunciadas por delitos de corrupción, están reclusos en un Centro Penitenciario. En el año 2017, la Procuraduría de Delitos Anticorrupción, ha participado en 35557 procesos de corrupción, una suma considerablemente superior a los 543 reclusos del reporte oficial de la Defensoría

Otro indicador importante el informe elaborado por Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima, el cual indica que en los recientes casos de corrupción estarían involucrados proyectos por la suma de \$ 5881 millones de dólares, cifra que es equivalente al 3% del PBI Nacional.

**Tabla 3: Casos de Corrupción Empresarial**

<b>Proyecto</b>	<b>Monto en Millones</b>
Gasoducto Sur Peruano	4763
CH Belo Horizonte	389
Chavimochic III Etapa	215
Vías nuevas de Lima	164
Alto Piura	137
CH Olmos	91
IIRSA Sur tramo 3	62
Vía Costa Verde- Tramo Callao	31
IIRSA Sur tramo 2	29
Total	5881

**Adaptado de: Diario El Comercio (2018).**

Tomando como referencia los dos casos más resaltantes de la actualidad: el Club de la Construcción y el Caso Lava Jato (Odebrecht), hay un total de 123 empresas involucradas en la investigación de las autoridades, por haber cometido el delito de cohecho.

Asimismo, en los reportes del Foro Mundial Económico, los cuales son publicados de manera anual, por más de tres años consecutivos, se ha señalado a la corrupción, como el problema más importante que tiene el país. Esta información es de especial

relevancia; debido a que los resultados son publicados en base a una encuesta, que realiza este organismo internacional a los mismos empresarios, que realizan negocios en el Perú.

En el Perú, la Controlaría de la República es el organismo, encargado de revisar el correcto uso de los recursos del Estado y para cumplir con sus funciones, tiene un amplio número de facultades de fiscalización. De acuerdo con la información brindada, en el reporte de denuncias del año 2016 la mayoría de los casos de corrupción denunciados, están relacionados a: La adquisición de bienes y servicios, la ejecución de obras públicas, designación de contratos de personal y el uso de bienes del Estado.

Esta información se relaciona estrechamente, con los resultados obtenidos por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE); la cual realizó un estudio de 425 casos de corrupción corporativa a nivel internacional y elaboró una estadística, donde se aprecia los sectores empresariales con mayor incidencia de corrupción: Extracción (19%), Construcción (15%), Transporte (15%), Información y Comunicaciones (10%), Manufactura (8%) y otros (33%).

Es notoria, la participación de las empresas relacionadas a las industrias de Extracción, Construcción y Transporte en actos de corrupción; debido a que las tres son las más importantes industrias en el Perú y a la vez, son los mismos sectores de las empresas involucradas en los casos de corrupción más resaltantes: el Club de la Construcción y el Caso Lava Jato (Odebrecht).

La corrupción en general, ha ocasionado pérdidas de ascendientes 16, 200 millones de soles al Perú. Actualmente, las indemnizaciones pendientes de pago, por parte de las personas sentenciadas por el delito de corrupción, ascienden a los 1,963 millones de soles. Se estima, que el 4% del PBI Nacional del Perú se pierde cada año, debido a la corrupción.

Los hechos, que han acontecido recientemente en el país, han develado el nivel de involucramiento de las empresas en los casos de corrupción corporativa. El ejemplo más importante es el caso Lava Jato, el cual ha involucrado a funcionarios públicos, políticos, la prensa y varias Empresas Privadas. La empresa trasnacional Odebrecht, de origen brasileño, reveló (mediante una confesión realizada al departamento de justicia de Estados Unidos) que había pagado sobornos ascendientes a los 29 millones de dólares en el Perú, para ganar obras públicas.

El caso Lava Jato, es un caso complejo que ameritaría un trabajo de investigación propio, donde se podría hablar de diversos temas; pero es de especial importancia para esta investigación, analizar dos hechos importantes de este caso: Los sobornos y el Tráfico de influencias.

De la información disponible en este caso hasta la fecha, se sabe que la empresa brasileña, pago sobornos a diferentes funcionarios públicos, para la adjudicación de obras públicas; debido a estos hechos, hasta el momento la justicia peruana ha recibido testimonios, de los pagos realizados a funcionarios del Ministerio de Transportes y Comunicaciones del Perú, para la adjudicación de la obra de la Línea 1 del Metro de Lima.

Asimismo, los directivos de Odebrecht han confesado haber hecho aportes a las campañas de varios políticos de relevancia en el Perú; algunos de los cuales, llegaron a obtener un cargo en la administración pública. Si bien esta información aparenta ser un caso de tráfico de influencias; hasta la fecha no hay certeza, de que se configure este delito (Debido a que, es un caso que se está aún investigando).

El caso de Lava Jato, es un buen ejemplo del uso de Sobornos y de Tráfico de influencias; para la obtención de obras públicas o para obtener un beneficio, durante la etapa de la ejecución del Contrato. Las características de este caso, guardan estrecha relación con los resultados obtenidos en el estudio de la corrupción en el Perú, realizado por la Defensoría del Pueblo y que revelan la forma en la cual, se suelen configurar los casos de corrupción Corporativa en el Perú.

Este caso revela de forma clara, la existencia de la corrupción Corporativa de alto nivel; donde los involucrados son los funcionarios, de alta dirección de la empresa. Es particular el caso de las empresas como Odebrecht; debido a que fue por muchos años, una de las empresas líderes en el sector de infraestructura del Perú y contaba con normas de *Compliance* y Buen Gobierno Corporativo.

#### **1. La corrupción desde la perspectiva de la empresa:**

El Directorio de una Empresa, es el órgano de control máximo de una compañía; la ley General de Sociedades lo define como: “El órgano colegiado elegido por la junta general de accionistas, que está a cargo de la administración de la Sociedad” (Artículos 152 y

153); sin embargo, en el Perú su existencia no es obligatoria, pudiendo prescindirse de ella(artículo 247); por lo tanto, si la sociedad decide no conformar un directorio, será el Gerente General quien asuma sus obligaciones.

Dentro de la estructura de una empresa, el directorio se enfrenta a varios desafíos relacionados a los *stakeholders* de la Sociedad. Uno de los más importantes son los socios, que desean que la administración de la Empresa, pueda ofrecer resultados positivos al finalizar el año en la forma de utilidades. Por este motivo, una función lógica y normal del directorio de las empresas, es conseguir más ganancias para poder ofrecer los dividendos a los accionistas; para ello, será necesario que la conducción de los negocios sea eficiente y efectiva a la vez. Este deseo por conseguir más utilidades tiene diversos efectos (entre ellos la decisión de pagar sobornos) en las Sociedades, y han sido estudiados por diversas disciplinas como las Ciencias de la Administración, Contabilidad y Economía; sin embargo, para efectos prácticos de la presente investigación, se analizará como incide sobre la corrupción corporativa.

Como ya se mencionó, en países de institucionalidad débil como en el Perú, la corrupción es muy común; en ese sentido, las oportunidades para cometer actos ilícitos con el objetivo de obtener una ventaja económica o competitiva no van a faltar. La exigencia de obtener resultados, sumados a la facilidad, con la cual la administración de la empresa pueda obtener una prebenda o ventaja (sin importar que sea el agente activo o pasivo del ilícito) genera la corrupción. El soborno se presenta como una solución fácil y efectiva, en algunos casos, para la administración de la empresa, que evaluará el riesgo y toma la decisión de accionar de forma ilícita.

La baja institucionalidad existente y la ineficiencia en la fiscalización de la corrupción, terminan siendo factores importantes al momento en el que la administración de una empresa, hace una evaluación de costo-beneficio; respecto a la decisión de pagar un soborno o realizar un ilícito. Es probable que estos factores, terminen influenciando de manera negativa e incluso, se constituyan como un incentivo perverso, para la corrupción.

Si bien es cierto que la debilidad estatal, se constituye como un factor que facilita la corrupción, no es el único motivo que la origina. Otro punto a tomar en cuenta, es la excesiva regulación existente en el país; la cual en muchos casos es tediosa y complicada. Teniendo en cuenta los tiempos actuales, el tiempo es un recurso valioso para las empresas; las cuales requieren que las gestiones con el Estado, avancen a una

velocidad similar a la que se desarrollan los negocios. Este factor, constituye un incentivo perverso, que incita a realizar pago de sobornos, para acelerar las gestiones burocráticas.

Al respecto, en el artículo académico Regulación y Corrupción, los autores Holcombe & Boudreaux concluyeron que existe una relación entre los niveles de regulación estatal y la corrupción, siendo que los gobiernos que tienen más regulación estatal, tienden a ser más corruptos; sin embargo, esto no guarda relación con la productividad del país o las políticas redistributivas (2015, pp.11).

Se podría inferir entonces, (según esta investigación) que: La burocracia genera corrupción en los funcionarios públicos; porque estos aprovechan la excesiva regulación, las engorrosas normas y desmedido tiempo, para ejecutar los trámites en el Estado. Así crean el escenario perfecto; para que las empresas privadas (que necesitan rapidez para trabajar) ofrezcan incentivos económicos, creyendo que es una gran alternativa de solución.

Otro factor relevante es el económico, las Sociedades recurren a los sobornos o prebendas con el objetivo de obtener un beneficio, el cual puede ser económico, como un contrato con el Estado; y/o una prebenda para obtener una regulación, más favorable o una ventaja competitiva, frente a sus rivales. Dependiendo de los incentivos y el análisis costo beneficio que realiza la administración de la empresa, toman la decisión de realizar un acto o ilícito o no.

Ante esta situación, es importante resaltar que la estructura de la empresa es un punto relevante a tener en cuenta y es una forma mediante la cual, se puede prevenir la corrupción. Por este motivo, es importante tomar en consideración es la independencia de los directores. Normalmente, este cargo es ocupado por un accionista o los representantes de los accionistas mayoritarios; en muchos casos, estos tienen experiencia trabajando en la empresa y conocen el manejo de esta.

Estas características no son negativas; por el contrario, cumplen con el perfil esperado para las personas que van a conducir una sociedad. De otro lado, esta familiaridad puede traer problemas; si es que la Empresa, tiene un historial de cometer actos ilícitos, como el pago de sobornos para obtener beneficios (El director podría sentirse presionado a obtener resultados para la empresa cayendo en el uso de sobornos y corrupción).

Después de haber tomado en consideración, la importancia de la estructura y a la cultura institucional de la empresa como mecanismos útiles, para la prevención de la corrupción. Si bien es cierto, el directorio toma las decisiones de más alto nivel, referente a la conducción de la empresa, la estructura interna y cultura institucional pueden influenciar en el proceso de toma de decisiones. Es así como, una empresa que posea controles orientados a la transparencia, ayudará a prevenir la corrupción.

El problema de la corrupción corporativa, ha sido abordado de diversas maneras en diferentes partes del Mundo; para este trabajo de investigación la República de Corea constituye, un buen ejemplo de cómo abordar el tema a través de los principios del Buen Gobierno Corporativo. De manera similar a lo que vive el Perú hoy en día Corea, ha atravesado por períodos donde los niveles de corrupción, han llegado a ser muy altos, involucrando a empresarios, políticos y funcionarios públicos en intrincadas tramas de corrupción.

Casos importantes como el de la Empresa Hambo en el año 1997 o la empresa Samsung en tiempos más recientes, han puesto a prueba el sistema anticorrupción coreano y su capacidad para prevenir los actos de corrupción. En ambos casos existió involucramiento de la alta dirección en actos de corrupción. En el caso de Hambo, el presidente de la compañía Chung Bo Keun, realizó pagos a funcionarios públicos y a bancos para obtener financiamiento; lo que ocasionó la quiebra del segundo conglomerado, productor de acero más grande del mundo.

El caso de Samsung es más reciente, donde el vicepresidente de la Compañía, Jay Y Lee, estuvo involucrado en el pago de sobornos a la ex presidenta Park Geun-hye, a través de varias Asociaciones sin fines de lucro, que eran administradas por las amistades de Park. Al terminar el proceso en el año 2018, Jay Y Lee fue liberado; debido a que obtuvo una condena de solos dos años y medio, con lo cual pudo solicitar la suspensión de la condena.

Estos casos son dos ejemplos conocidos de corrupción corporativa, que nos demuestran que, a través del tiempo, los mismos problemas se continúan repitiendo; sin embargo, desde el año 1997 el gobierno de Corea, ha impulsado el uso del Buen Gobierno Corporativo, como una herramienta de prevención anticorrupción. Este país, ha obtenido resultados positivos; a pesar de la existencia de un escenario complejo,

donde las Empresas denominadas como Chaebol, concentraba una gran cantidad de poder económico y político.

Esto ha logrado reducir de manera dramática, los casos de corrupción corporativa en el país; los cuales generan un gran problema en la economía del país, especialmente cuando una empresa que concentra el poder económico se ve involucrada; debido a que sancionarla puede afectar de forma sistémica a la economía del país, esto es conocido como la dicotomía de *muy grande para quebrar* (To big to fall).

Este problema, está ocurriendo en la actualidad en Perú; debido al involucramiento de las empresas (más importantes del sector infraestructura) en casos de corrupción corporativa, de grandes dimensiones (Odebrecht y Graña y Montero).

## **2. Las prácticas de corrupción de las empresas en el Perú:**

El Mercado peruano es pequeño y se encuentra en una etapa de desarrollo importante; parte del proceso económico del Perú, implica un uso intensivo de los recursos públicos, para cubrir los déficits de infraestructura, entre otros problemas inherentes a la Economía Nacional; además, el Estado peruano es el comprador, más grande de bienes y servicios, muestra de ello en el año 2017 son las compras del Estado alcanzaron los 32 mil millones de soles.

Estas características, pueden generar la aparición de la corrupción corporativa, tener una estrecha relación con los funcionarios públicos, que tengan a su cargo una capacidad de gasto significativo, se vuelve relevante y abre las puertas a la figura del Soborno y el Tráfico de influencias. En ese sentido, son especialmente interesantes las entidades del Estado que poseen poder económico, debido a que la discrecionalidad sobre el uso del dinero en estas entidades facilita la aparición de la corrupción; sin embargo, esto no descarta que aparezcan casos de corrupción, en otro tipo de entidades públicas como los Organismos Reguladores.

Los Organismos Reguladores ejercen cierto poder sobre la empresa privada; debido a que son los encargados de supervisar, otorgar autorizaciones y hasta sancionar a la empresa privada; este poder frente a la empresa privada también los convierte en objetivos atractivos, para ser influenciados de manera ilegal; de esta manera, la empresa privada pueda ser beneficiada, mediante un trato especial o mediante la exención de alguna obligación.



Un tercer grupo de entidad pública, expuesta a la Corrupción Corporativa, son las entidades de administración de justicia; debido a que pueden emitir sentencias, que favorezcan a la Empresa corruptora y así resuelvan sus disputas con el Estado o con Terceros.

La característica o común denominador, en estas Instituciones del Estado, son los bajos niveles de institucionalidad que poseen. La institucionalidad tiene dos características que la definen, la primera es la independencia que tiene cada institución, en el sentido de que no es fácil que cambien sus objetivos y funciones, independientemente de quien esté a cargo de estas; y la segunda es la facilidad con la que la institución aplica la ley sin que la discrecionalidad de los funcionarios a cargo tenga mucha influencia en la toma de sus decisiones.

Lamentablemente, la institucionalidad en las entidades estatales del país no es homogénea, existiendo algunas entidades con mayor institucionalidad que otras, lo que genera problemas en la administración pública, siendo uno de estos problemas los índices de corrupción.

Teniendo en cuenta las debilidades institucionales en el Perú, es fácil entender porque la mayoría de los casos de corrupción empresarial se configuran a través del soborno o el tráfico de influencias. Esto se debe a que, los funcionarios públicos en el país tienen un alto grado de discrecionalidad y tienen a su cargo la disposición de presupuesto o la influencia suficiente, como para poder manipular las decisiones de las entidades del Estado.

Esto se ve reflejado, en los casos de corrupción más frecuentes en el Perú: Cohecho y Colusión. Esto, es un indicador claro del nivel de discrecionalidad, que tienen los funcionarios públicos en el Perú. Este problema se ha agravado; debido a que, la regulación en materia anticorrupción se ha enfocado por mucho tiempo, en la fiscalización y la sanción, en lugar de priorizar la prevención de la corrupción.

Teniendo en cuenta que el Perú, aún tiene muchos problemas en la gestión administrativa del Estado, no es difícil entender que la fiscalización y cumplimiento de las normas *enforcement*, no es efectivo. Esta incapacidad, para poder detectar y luego sancionar a los infractores, genera una sensación de impunidad y de riesgo reducido a los infractores; a estos; motivándolos a cometer actos de corrupción.

## **2.1 El tráfico de influencias en el ámbito corporativo peruano:**

El tráfico de influencias, es una práctica mediante la cual, las Empresas buscan acercarse a las autoridades públicas, con el objetivo de obtener un beneficio indebido; en ese sentido, se podría concluir, que es un mecanismo de entrada (o inicio) para la corrupción. Como ya se ha detallado, la definición legal del tráfico de influencias tipifica como delito la acción mediante la cual, un mediador realiza una promesa de interceder, a favor de un tercero, con un funcionario público.

El objetivo de esta práctica es influenciar la decisión de un funcionario público, con el fin de que este le otorgue algún tipo de ventaja o beneficio a un tercero. En el caso del mundo corporativo; el tráfico de influencia es usado para obtener ventajas o beneficios, por parte del Estado a favor de la Empresa.

Los casos más comunes de tráfico de influencias, se puede apreciar en las millonarias contrataciones públicas; ya sean estas, para adquirir bienes o servicios, donde las empresas buscan influenciar a los funcionarios a cargo de la toma de decisiones; de realizar los pedidos para las compras, con el objetivo de obtener una ventaja competitiva, que les permita ganar un proceso de selección público.

El Estado es el mayor comprador en el Mercado Peruano; se estima que invierte aproximadamente el 7% del PBI nacional en compra de bienes y servicios; además el peso de la inversión pública en el país es alto, de acuerdo al Ministerio de Economía y Fianzas el año 2017 alcanzó los S/ 32, 000 mil millones de soles a nivel nacional.

La cantidad de recursos económicos que maneja el Estado, hace que su importancia en el Mercado local sea una de las más importantes; por lo que la competencia para poder contratar con el Estado, siempre va ser intensa. Esta característica, hace que la práctica del tráfico de influencias se presente, como una opción tentadora para los Empresarios, que desean o necesitan obtener un Contrato público.

El otro motivo, por el cual las Empresas recurren a la práctica del tráfico de influencias, es obtener un beneficio indirecto del Estado; es común que la actividad empresarial este regulada (En algunos casos particulares la regulación estatal es más severa y compleja); sin embargo, todas las empresas, deben afrontar un cierto nivel de regulación estatal; ya sea en el ámbito administrativo, tributario o deba cumplir una regulación especial.

Se debe tener en cuenta que, en la administración de justicia, está a cargo de funcionarios públicos, cuyas decisiones administrativas o judiciales, pueden afectar seriamente el futuro y la estabilidad de una Empresa, motivo por el cual, erróneamente el empresario puede buscar influenciar a este, con el fin de obtener un beneficio.

El beneficio buscado, puede ser otorgado de manera directa a la empresa (Como sucede en el caso de las contrataciones públicas) bastará que el funcionario: cambie una disposición legal, cree o suprima una regulación, o favorezca una decisión administrativa. Las formas en las que un funcionario; que ha sido corrompido pueda beneficiar a una Empresa corruptora, son amplias; incluso se podría buscar perjudicar a un competidor rival, con el objetivo de beneficiarse de manera indirecta.

Los casos de tráfico de influencias en el Perú son bastante conocidos, especialmente los que acontecieron en la década de los noventa durante el mandato del presidente Alberto Fujimori y tuvieron como protagonista a su asesor Vladimiro Montesinos Torres; estos casos, han quedado registrados para la posteridad, en videos grabados por el mismo Montesinos, con el objetivo de usarlos para extorsionar a las personas que se reunían con él.

De esta manera, se reveló que varios empresarios como Genaro Delgado Parker, Accionista del Panamericana Televisión; José Enrique y José Francisco Crousillat accionistas de América Televisión; y, Samuel y Mendel Winter Zuzunaga, propietarios de Frecuencia Latina; fueron acusados y procesados por haber cometido el delito de tráfico de influencias, al haber sido captados negociando con Vladimiro Montesinos.

Estos casos, reflejan como las empresas privadas buscan obtener beneficios económicos o prebendas por parte del Estado, a cambio de favores o pagos de dinero.

## **2.2 El soborno en el ámbito corporativo peruano:**

El soborno, está tipificado en la legislación peruana como cohecho, dentro de los diferentes tipos penales de cohecho, el cohecho activo, es la práctica mediante la cual, una persona ofrece o promete un pago o una dádiva, a un funcionario público a cambio de obtener un beneficio. Es importante resaltar que a diferencia de los otros ilícitos penales de cohecho; en este, una persona particular el sujeto activo (quien ofrece el pago o dádiva), además, cualquier persona natural o jurídica puede ser el sujeto activo.

Debido a que estamos tratando casos de corrupción corporativa, la investigación se centrará en el acto ilícito cometido, por una persona jurídica a través de sus representantes; lo que implica que el beneficio que se busca obtener, debe ser para la empresa y no para el funcionario en particular.

Una vez delimitada la práctica de cohecho activo, es posible analizar este problema. El soborno es la práctica de corrupción corporativa más directa y más reconocida frecuente; debido a que se trata de un intercambio de prestaciones entre las partes, muy similar a la estructura de un contrato: una parte entrega una contraprestación económica (o una dádiva) a cambio de que el funcionario público haga o deje de hacer algo.

El problema más grande de esta práctica es la frecuencia con la que es usada y la aceptación de la misma; debido a que es vista, como una manera sencilla de resolver los problemas, que pueden presentarse al relacionarse con el Estado. Los resultados de la Décima Encuesta Nacional Sobre Percepción de la Corrupción en el Perú; elaborado por PROETICA, explican que el 45% de los encuestados que admitieron, haber pagado un soborno, indicaron haberlo hecho porque: si no pagas las cosas no funcionan, mientras que un 41% indicó que pagaron para: evitar mayores sanciones.

Los resultados de las encuestas de percepción de la corrupción, revelan dos motivaciones que conducen a las personas y a las empresas, decidir pagar sobornos: el pago para hacer que las cosas funcionen y el pago para evitar ser sancionado. Ambas razones, representan una solución rápida para el problema, que puede tener una empresa y por ese motivo muchos prefieren optar, por esta solución.

Como ejemplo podemos tomar el caso recaído en el expediente 37-2006, sentencia emitida por la Primera Sala Penal Especial de la Corte Superior de Justicia de Lima el 11 de febrero de 2010; un caso de cohecho activo, donde la empresa minera Casapalca se ve involucrada, debido a la participación de su abogado el Sr. José Luis Naveda Tuesta, quien sobornó a funcionarios del Poder Judicial, con el objetivo de lograr que la demanda sobre la ejecución de un laudo arbitral, entre la empresa minera Casapalca y la minera Arirahua.

La minera Casapalca, buscaba impedir el cumplimiento de un laudo arbitral; por lo cual necesitaban presentar, una nueva demanda y una medida cautelar que obstaculice el cumplimiento del referido laudo.

En el proceso se determinó, que los abogados de la minera Casapalca diseñaron una demanda, omitiendo información necesaria para su admisibilidad; con el fin de que se dificulte la notificación a la contraparte. Para luego, entregársela al abogado externo de la minera (el Sr. Naveda); quien, a su vez, pagó a funcionarios del Poder Judicial para que estos, direccionen la demanda a un juzgado, que sea de su conveniencia mediante la alteración de los protocolos de asignación de casos.

Este es solo un ejemplo de cómo una empresa; sin importar su tamaño o capacidad, puede recurrir actos de corrupción, con el objetivo de obtener una ventaja. En este caso particular, el beneficio sería obtener una resolución judicial favorable.

Otros casos de cohecho activo, que recientemente han sido revelados y son de conocimiento público, es el de la empresa Odebrecht y su asociada la empresa Graña y Montero. Si bien estos casos aún, se encuentran en la etapa de investigación preliminar; ya ha habido avances en la investigación, que han sido publicados por la prensa.

La empresa Odebrecht cuya, sede principal está en Brasil; ya admitió, ante el Departamento de Justicia de Estados Unidos de América, haber pagado sobornos entre el año 2005 y el año 2014 por la suma de 29 millones de dólares en el Perú; todo para obtener obras públicas.

Este caso ha involucrado a otras empresas asociadas de Odebrecht, como la empresa Graña y Montero; quienes habrían pagado parte del soborno al ex presidente Alejandro Toledo, por el proyecto de la carretera Interoceánica (según declaraciones del apoderado de la Odebrecht ;Jorge Barata).

Si bien el caso de corrupción de Odebrecht, aún se encuentra en etapa de investigación, es considerado como el caso más grande de corrupción corporativa de los últimos tiempos; debido a que, el Ministerio Público ha manifestado que se abrirán, por lo menos cuarenta investigaciones por delitos de corrupción.

### **3. La corrupción desde el punto de vista del empresario peruano:**

El Perú es un país con una historia larga con la corrupción, según Quiroz (2018) entre el año 1820 y el 2000 el Perú ha perdido entre 3 y 4 del PBI debido a la corrupción

(p.444). Estas cifras preocupantes, reflejan como a través de toda la Historia Republicana del Perú, ha existido corrupción y, en consecuencia; problemas de Corrupción Corporativa.

Para poder comprender, el punto de vista del empresario peruano y entender cómo es que esté problema, ha llegado a ser tan grave; es necesario evaluar la perspectiva actual, respecto a la corrupción y entender las razones por las cuáles las empresas, toman la decisión de cometer actos ilícitos; para ello es necesario entender, que problemas buscan solucionar y como se realiza el proceso de toma de decisiones.

### **3.1 El soborno como solución a la burocracia:**

Desde el inicio de la época Republicana, hasta la actualidad ha existido una idea nociva que, justifica la corrupción como un mal necesario para poder mover los engranajes de la maquinaria del Estado; es por este motivo que, hasta la actualidad se suele llamar como aceite a los sobornos pagados a los funcionarios públicos.

El Mercado siempre se mueve a una velocidad superior al de la administración pública y en la actualidad; en un Mundo donde los negocios son globales y la competencia es dura, las empresas buscan ser eficientes en sus procesos y tiempos. Lamentablemente, la administración pública no siempre es eficiente y esto genera problemas, que se traducen en pérdidas económicas para las empresas.

En el ámbito empresarial, las personas que las dirigen, siempre buscan crear eficiencias que les permitan maximizar las ganancias; además, la competencia obliga a que se busquen aprovechar, todas las oportunidades disponibles para obtener beneficios. Las interacciones comerciales, se pueden realizar entre privados o con el Estado; pero sin perjuicio, sea cual sea el caso. La Empresa siempre deberá cumplir con la regulación pública.

La regulación del Estado, es algo normal en un país donde prime el Estado de Derecho, y todas las personas (incluidas las Empresas) deban cumplir con el mandato de la ley, lo que las obliga a interactuar con la administración pública. Ante la ineficiencia en la aplicación de la ley, las Sociedades se pueden ver motivadas a buscar una solución, más directa a sus problemas a través del pago de sobornos.

Este problema ha llevado a que se trate de racionalizar el soborno, de manera que pueda ser justificado y pueda considerarse como una forma eficiente de solucionar los problemas de la administración pública. Esta visión del problema no toma en consideración, que al momento de otorgar un beneficio a una Empresa se está perjudicando al Estado y a los otros actores del Mercado.

A pesar que, la idea del soborno es una manera eficiente de mejorar el funcionamiento del Mercado, se mantiene hasta la actualidad, en la mayoría de casos, el pago de sobornos solo genera la creación de ineficiencias. Además, puede ocasionar la captura del privado, por parte del funcionario público que lo acostumbra a pagar sobornos, como si se tratara de un derecho o una tasa administrativa, perjudicando a las empresas y la competencia.

La percepción de que el soborno funciona, como la solución al problema de la burocracia, es el mayor problema que se debe afrontar, este pensamiento se vio reflejado en la Décima Encuesta Nacional Sobre Percepción de la Corrupción en el Perú de PROETICA, donde el 58% de los encuestados señalaron que la burocracia, era el principal motivo por el cual, los empresarios debían recurrir al pago de sobornos.

La misma encuesta reveló que para los peruanos 71 de cada 100 empresarios son corruptos y el 85% considera que los empresarios, que pagan sobornos son cómplices de los funcionarios públicos. Esto revela; que a pesar de que existe la percepción, de que los empresarios recurren al soborno para solucionar los problemas con la burocracia, una amplia mayoría de personas, siguen rechazando este accionar. No existen pruebas contundentes, de que el pago de sobornos sea beneficioso o efectivo, para agilizar o solucionar los problemas de la administración pública; por el contrario, se puede mencionar, los efectos negativos de esta actividad: pérdida de recursos del Estado, captura del administrador, efectos negativos en la competencia, inseguridad jurídica, entre otros.

La pérdida de recursos del Estado, es la consecuencia más conocida de la corrupción y una de las más preocupantes. Como ya se mencionó, en el Perú ha ocasionado pérdidas ascendientes 16, 200 millones de soles y se estima que se perdería un 4% del PBI cada año. Estas terminan afectando a toda la sociedad en general; lo que incluye al sector empresarial, que, por ejemplo, por la falta de infraestructura debe invertir más en sus operaciones comerciales.

La captura de la administración del Estado, es uno de los problemas que más afectan al sector privado. Acceder a recibir sobornos genera en algunas oportunidades, una relación de dependencia; donde el funcionario público no realizará sus funciones (Las cuales son parte de su trabajo) si es que no, recibe un incentivo o pago. Este, es un peligro real que pasa de un delito de cohecho o tráfico de influencias, a otros actos delictivos, como la negociación incompatible o la extorsión.

La corrupción también, puede afectar de manera negativa la libre competencia, lo que termina convirtiéndose en una externalidad negativa para el Mercado; puesto que, los consumidores y el Estado terminan perdiendo valiosos recursos. Además, cada vez que una empresa obtiene un beneficio indebido, pierde el incentivo y la capacidad para buscar eficiencias que le permitan mejorar su desempeño.

La inseguridad jurídica, que se puede originar debido a la corrupción es tal vez, el efecto más nocivo para los negocios y la atracción de inversión al país. Si el sistema de justicia es influenciado por la corrupción y tiene un desempeño deficiente, que no genera convicción del respeto de las normas, ocasiona un doble efecto negativo: el primero, es que aumenta el riesgo de invertir en un país, donde el sistema de justicia no puede asegurar el cumplimiento de las leyes y la imparcialidad; el segundo, es que las mismas empresas que trabajan en ese Mercado, busquen realizar actos de corrupción, para asegurar sus intereses, lo que ocasiona un círculo vicioso de más corrupción.

### **3.2 El análisis costo beneficio que realizan los empresarios:**

Cuando un empresario en el Perú, se encuentra ante una situación difícil de solucionar, debe afrontar la dificultad de determinar si es más conveniente para la empresa optar por el pago de un soborno o buscar influenciar a funcionarios, para obtener un resultado más rápido, a pesar de que esta acción sea ilegal; o si optara por realizar sus gestiones de manera regular, asumiendo de esta manera el riesgo de retrasos, o incluso no obtener lo que requiere al Estado.

Este análisis de costo-beneficio, normalmente toma en consideración los costos, la competencia y el nivel riesgo asumido antes de tomar una decisión. Para ello las empresas evalúan los posibles costos por pagar el soborno y también los costos de oportunidad, involucrados en la decisión.



Otro punto que se toma en consideración, es la competencia en el Mercado; teniendo en cuenta las posibles consecuencias, de pagar sobornos. Si la empresa decide no pagar un soborno; debe analizar si la competencia estaría dispuesta a pagarlo y si este fuera el caso, corre el riesgo de que su competidor, obtenga un beneficio que ponga en peligro su negocio. De esta manera, se generaliza la práctica de pagar sobornos; porque se asume que, si no paga, la competencia lo hará y, en consecuencia, la empresa perderá competitividad.

Finalmente, debe analizar los riesgos, los cuales están estrechamente relacionados a las capacidades de fiscalización y sanción de la administración pública. Si las autoridades públicas a cargo de fiscalizar y sancionar los actos de corrupción, no tienen la capacidad de realizar sus funciones de manera efectiva, los niveles de riesgo disminuyen para el empresario; por el contrario, si las agencias públicas son efectivas en la fiscalización y sanción los niveles de riesgo suben, pudiendo hacer que el soborno sea un riesgo no pueda ser asumido por la empresa.

Este análisis del proceso de decisión del empresario, no busca justificar la corrupción ni proponerla como una solución, busca describir las consideraciones que toma en cuenta este, al momento de tomar una decisión. Queda claro, que este proceso no es absoluto y que es posible que muchas veces la decisión sea tomada considerando otros factores, pero ayuda a determinar dos puntos importantes: que la Corrupción Corporativa normalmente es una decisión calculada y que es la Administración de la Empresa, quien la toma.

#### **4. La falta de transparencia e independencia en los Directorios de las Empresas peruanas:**

Después de haber analizado las prácticas de corrupción corporativa más comunes (tráfico de influencias y soborno) y las circunstancias que impulsan a que las empresas tomen la decisión de realizar un acto de corrupción (percepción del soborno como solución y análisis costo beneficio) corresponde mencionar, como se realizan estas decisiones.

Las empresas son organizaciones que cuentan con una estructura, la cual a su vez tiene una jerarquía establecida, donde cada una de sus partes tiene a cargo una responsabilidad que desempeñar. Dentro de esta, existen Órganos de Dirección, cuales

ocupan el máximo nivel de responsabilidad, y están a cargo de la toma de decisiones en la empresa.

En el Perú, es norma que el Órgano de Dirección, sea el Directorio de la Empresa; pudiendo alternativamente ser el Gerente General de esta, quien tenga esta atribución.

En el caso de las empresas que no cuenten con directorio (independientemente de cuál sea el caso) se puede denominar al directorio o a la Gerencia General; como la alta dirección de la empresa, debido a que asumirían la responsabilidad de dirigirla y responder por la administración de la misma, ante los accionistas.

El directorio es un órgano colegiado; cuya función es dirigir la empresa velando por los intereses de los accionistas. Por ello: puede solicitar información en cualquier momento a la administración de la empresa, pedir auditorías, aprobar cambios en la gestión administrativa, tomar decisiones financieras, entre otras. Cada empresa, puede asignar diferentes responsabilidades a su directorio y puede componerlo de la manera que deseen.

Esta investigación, no se centra en los actos de corrupción corporativa, cometidos por los mandos medios de la Empresa; los cuales, son un problema y son preocupantes; pero no suelen tener el mismo impacto, que los actos de corrupción realizados por la alta dirección de la empresa, debido a que suelen ser actos de corrupción aislados y de menor escala.

Un caso relevante que sirve a manera de ejemplo es el de la empresa Graña y Montero; que fue sacada de la lista de empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE), por no entregar dentro del tiempo correspondiente, sus estados financieros auditados por el periodo 2015-2016.

Además, en la actualidad la referida compañía, está siendo investigada bajo los cargos de haber entregado información engañosa a sus inversionistas; debido a que, se hicieron públicas las declaraciones del ex representante legal de Odebrecht en el Perú, Jorge Barata; quien mencionó que Graña y Montero estaba al tanto en de los sobornos pagados por Odebrecht, y que Graña y Montero también sería partícipe de los pagos.

El caso de Graña y Montero, es un claro ejemplo de falta de transparencia con sus inversionistas nacionales e internacionales; el ocultamiento de información financiera y

las declaraciones de Jorge Barata, son fuertes indicios que harían sospechar la existencia de un caso de corrupción corporativa, el cual viene siendo investigado en dos países: Estados Unidos de América y el Perú.

#### **4.1 La falta de transparencia:**

En el ámbito empresarial, el término transparencia es usado normalmente para definir una política asumida, por una empresa respecto a la facilidad, con la cual se puede acceder a la información. En ese sentido, se podría decir que esta tiene una actuación transparente, cuando pone a disposición de sus *stakeholders*, información pertinente al desempeño de la Empresa, con el objetivo de que se pueda evaluar, el desempeño de la misma.

La información que se produce de esta, bastante amplia y abarcar tópicos, por lo que es importante poder discernir qué información es pertinente poner a disposición de los *stakeholder*. Por ejemplo, la referente al modelo de negocio o los secretos industriales de una compañía, por los directores de la Empresa, mas no sería pertinente, ponerla a disposición de todos los trabajadores, los proveedores o clientes de la misma, debido al alto riesgo de confidencialidad y al del uso indebido de esta información.

En ese sentido, es lógico que mientras más alto sea el rango y la responsabilidad en una estructura empresarial, se tendrá mayor acceso a la información; por lo que, es natural asumir que la alta dirección de la empresa, debe ser la que tenga mayor acceso a la información; debido a que hará uso intensivo de la misma, para la toma de las decisiones empresariales.

la junta general de accionistas es un caso especial; puesto que, se encuentran en un rango superior en comparación a la alta dirección; ya que, al ser los dueños de la empresa, no cuentan con toda la información (respecto al desempeño de la compañía) porque es el directorio, el encargado de transmitirles la información relevante.

Debido a que, el directorio es quien maneja el flujo de información, que reciben los accionistas, los empleados y los terceros, puede crear una situación de opacidad en la administración de la empresa, al limitar el acceso de información relevante a los *stakeholders*.

Teniendo esto en cuenta, la regulación ha procurado crear mecanismos que ayuden, a facilitar el flujo de información; con el objetivo de prevenir casos, en los cuales la alta dirección de la empresa, realice un manejo indebido de los recursos. Para ello se facultó a la junta general de accionistas a: solicitar auditorías internas y externas, a pedir información y a crear cualquier mecanismo que ayude a transparentar, las actividades que realice la empresa.

Sin perjuicio de las acciones tomadas, para mejorar la transparencia y acceso a la información la opacidad, sigue siendo un problema mayor, el cual está estrechamente relacionado a la corrupción corporativa. Para cometer un acto de esta naturaleza, la alta dirección deberá contar con los recursos necesarios y además deberá ocultar el acto ilícito.

Los recursos necesarios comprenden los medios económicos y logísticos utilizar la empresa, para poder realizar un acto de corrupción. Tal vez, el ejemplo más claro de esto, sea la modalidad del soborno, donde la empresa destina recursos propios para pagar a un funcionario público, con el objetivo de obtener una ventaja o beneficio; si el pago se realiza en efectivo, el dinero de la empresa deberá ser desplazado de una cuenta a otra, o ser retirado en efectivo y dejar de usarlo en otro proceso empresarial.

Además, la empresa deberá justificar el gasto; debido a que este, será registrado en su contabilidad, y podría ser revisado, por lo que deberá destinar recursos adicionales a ocultar el movimiento de dinero, con el objetivo de no levantar sospechas o no dejar evidencias del acto ilícito.

Es claro que, para evitar ser descubierto, se tomarán medidas para ocultar la información referente a los recursos, operaciones y logística invertido en el pago del soborno; por lo que, se registrará el acceso a la información, que podría revelar la operación o se buscará eliminarla, para que no deje rastro.

En ese sentido, el problema relacionado a la falta de transparencia, es uno de los más graves; en referencia a la corrupción corporativa; debido a que mientras más difícil, sea el acceso a la información dentro de una empresa, más sencillo será realizar actos ilícitos, como el pago de sobornos.

Un ejemplo claro de la falta de transparencia (y como esta ayuda a fomentar la corrupción) es el de las empresas peruanas, que están involucradas en el caso del Club de la Construcción; al menos ocho de ellas, habían asegurado aplicar principios anti corrupción. A pesar de haber declarado, que cumplían los principios de Buen Gobierno Corporativo; la falta de transparencia en ellas, han llevado a que los accionistas, entidades reguladoras y otros *stakeholders*, no hayan podido detectar a tiempo, los actos de corrupción.

Tal vez, el caso más grave es el de la empresa Graña y Montero; la cual cotiza en la Bolsa de Valores de Lima y de Nueva York y no cumplió, con brindar información relevante a todos sus accionistas, a pesar de que la regulación existente, exigía comunicar todos los hechos de importancia y otorgar información financiera auditada. La empresa no cumplió con su deber de transparencia, con la intención de evitar perjudicarse económicamente. Este hecho, ha ocasionado que se inicien procesos judiciales, en contra de la compañía, por parte de sus propios accionistas.

#### **4.2 La falta de independencia en la administración empresarial:**

La independencia en el ámbito empresarial, es una cualidad o característica que puede ser atribuida a la empresa, a los directivos o los trabajadores, cuando realizan sus funciones de manera autónoma y libre; cabe resaltar que esto no significa, que se pueda actuar transgrediendo las reglas establecidas, sino más bien que se puede actuar con libertad dentro del límite de ellas.

La independencia es una característica, que no puede ser atribuida a todos dentro de la estructura empresarial; siendo que cada sección o persona de la compañía, tendrá la libertad restringida, en diferentes medidas dependiendo, de sus funciones y responsabilidades asignadas teniendo en cuenta que estas se realicen.

En ese sentido, un operario no gozará la misma independencia que un capataz, o el gerente general de la empresa; cada puesto, tiene a su cargo una función con responsabilidades y dentro del desempeño de las mismas, actuará de forma independiente, hasta el límite permitido. Por ejemplo, un obrero podrá hacer uso de sus herramientas de trabajo según su criterio; pero no usará recursos de la empresa, para comprar herramientas nuevas sin autorización.

En el caso de la alta dirección; los directores son ejecutivos, con un nivel de libertad amplio; pero también con una responsabilidad significativa con la empresa y los accionistas. La ley general de sociedades, es clara en este aspecto; por este motivo en el artículo 177 establece la responsabilidad del director: “Los directores responden, ilimitada y solidariamente, ante la sociedad, los accionistas y los terceros por los daños y perjuicios que causen por los acuerdos o actos contrarios a la ley, al estatuto o por los realizados con dolo, abuso de facultades o negligencia grave”.

Además, el artículo 180 establece que no existan conflicto de intereses entre el director y la empresa que representa: “Los directores no pueden adoptar acuerdos que no cautelen el interés social sino sus propios intereses o los de terceros relacionado”. Por lo que, se entiende que su accionar debe siempre buscar beneficiar a la sociedad a la cual representa.

En ese sentido se puede apreciar que el cargo de director también tiene límites legales, establecidos en la regulación o en el estatuto, respecto a las facultades que posee para desempeñar su posición. A pesar de esto, los directores gozan de una gran autonomía al momento de tomar decisiones por la empresa.

Habiendo delimitado que es la independencia para actuar, es necesario hablar de la otra característica atribuida a la independencia de los directos, la cual hace referencia a la capacidad de que un director pueda tomar decisiones diferente al resto de la de sus pares dentro del órgano colegiado del directorio.

Es natural que una empresa tenga más de un dueño, especialmente las empresas que cotizan en bolsa, donde las acciones pueden pertenecer a grandes grupos de personas que de manera individual o conjunta ejercitan sus derechos dentro de la administración de la empresa. También es común que se puedan agrupar a estos accionistas en dos grupos: accionistas mayoritarios y accionistas minoritarios.

Los accionistas mayoritarios, tienen una representación significativa en el accionariado y suelen tener el poder suficiente para influenciar a la empresa, para que actuara con la presidencia de los accionistas minoritarios. Si bien este trabajo de investigación, no busca profundizar como se estructuran la propiedad de las empresas, es importante destacar que la estructura de la propiedad de la empresa determina como se conducirá la misma.

Hasta el momento, lo mencionado no significa un problema a tomar en consideración para prevenir la corrupción corporativa, debido a que la estructura de propiedad no hace más propensa a una empresa a cometer actos de corrupción; sin embargo, si puede influenciar en como ocultarlos.

Es común que las empresas que cometen actos de corrupción terminen involucrando en ellos a personas que no estaban al tanto del ilícito o que de haberse enterado no hubieran permitido que estos se realizaran. Esto se ha podido apreciar en casos como el de Odebrecht y Graña y Montero, donde los accionistas minoritarios habrían sido seriamente afectados por los actos de corrupción cometidos por la alta dirección de la empresa, en representación de algunos accionistas mayoritarios.

Para evitar el abuso de poder y dificultar la aparición de la corrupción es necesario contar con personas altamente calificadas, que no tengan conflicto de intereses y que puedan fiscalizar de manera eficiente el accionar del directorio. Teniendo en cuenta ello, se creó la figura del Director Independiente, quien ayudaría a evitar el abuso de las facultades que poseen los directores.

De igual manera que la transparencia, la falta de independencia en la dirección corporativa, ha demostrado ser un problema serio; tal vez, el ejemplo más reciente y claro de esto, es el que está relacionado con el caso Odebrecht. La empresa brasileña es un conglomerado internacional con numerosas razones sociales, tan solo en el Perú contaba con cincuenta y tres empresas sociales; esto sumado al número de empresas que tenía en otros países, constituye una red corporativa bastante grande.

A pesar de contar con una cantidad alta de empresas y personas responsables; el conglomerado se encargó de poner en las posiciones de dirección a funcionarios de confianza, de los accionistas mayoritarios, los cuales ayudaron a extender una red de corrupción internacional. Si la empresa hubiera tenido ejecutivos independientes, en los puestos de alta dirección, se podría haber prevenido los actos de corrupción; debido a que, contar con la participación de representantes de otros *stakeholders* en el directorio, hubiera servido como un contrapeso y, además, hubiera dificultado el ocultamiento de información relevante para los accionistas.

##### **5. ¿Por qué no ha funcionado el Buen Gobierno Corporativo, para prevenir la corrupción?**

Los principios del Buen Gobierno Corporativo, han venido siendo adoptadas en el país de manera progresiva desde el año 2002, cuando algunos de ellos fueron incorporados, en la normativa del sistema del Mercado de Valores. Desde esa fecha, hasta la actualidad se han ido incorporando más principios; pasando estos a ser de observancia obligatoria, como el acceso a la información financiera, por parte de los Accionistas minoritarios y la Transparencia en la información financiera.

A pesar de estos avances, no todas las empresas que pertenecen al Mercado de Valores, han cumplido con aplicar todos los principios. Además, estos principios en su mayoría permanecen siendo de carácter voluntario, por lo que no existe una obligación por implementarlos dentro de las empresas. Esto, sumado al hecho que, para una cantidad de empresas, no existe un indicador claro, que permita verificar el cumplimiento efectivo de los principios del buen gobierno corporativo; constituyéndose en una gran dificultad, evaluar la efectividad de estos, para prevenir la corrupción.

Un punto adicional que se debe tomar en consideración es que la mayoría de las empresas en el Perú son familiares (menos de 20 accionistas) y no cotizan en el Mercado Público; motivo por el cual, no son supervisadas por una entidad como la Superintendencia del Mercado de Valores, que se encarga de promocionar y velar, por el cumplimiento de los principios del Buen Gobierno Corporativo.

Estas características del Mercado peruano, han generado que los principios del Buen Gobierno Corporativo, no hayan tenido una mayor aceptación de manera generalizada y se sigan viendo como un simple estándar de calidad más al que pueden aspirar algunas empresas; como si fuera una certificación en lugar de ser visto, como una herramienta efectiva para la mejora de la gestión empresarial.

Sobre este punto, es necesario hacer referencia en los principios de transparencia y dirección independiente; que ya han sido desarrollados previamente. Estos principios siguen siendo una asignación pendiente en el Mercado nacional del Perú; porque están estrechamente relacionados a la prevención de la corrupción y deberían ser difundidos de manera más amplia.

Esto se ve reflejado en el hecho de que en el Perú; según un estudio realizado en el año 2015 por ND Executive Search, el 27 % de las empresas no cuentan con ningún Director Independiente y que el 38% de las empresas del país tienen menos de un tercio de directores independientes.



A pesar de las particularidades del sector empresarial en el Perú, se puede tomar como referencia los casos de las empresas que participan en el Mercado Público y si aplican los principios del Buen Gobierno Corporativo. No es posible determinar si dentro de alguna de las empresas que cotizan en la Bolsa de Valores, y que apliquen los principios, pudo prevenir un caso de corrupción; debido a que no existen indicadores que nos permitan analizar su efectividad. Sin embargo, es posible analizar los casos en los cuales una empresa que aplicaba los principios no pudo prevenir la corrupción corporativa.

El ejemplo más resaltante es el de las empresas de Odebrecht y Graña y Montero, ambas fueron empresas líderes en su sector y contaban con programas, para promover el cumplimiento de los principios del Buen Gobierno Corporativo, sin perjuicio de ello estas se vieron involucradas en el escándalo del caso Lava Jato; por haber pagado sobornos a funcionarios del Ministerio de Transportes, para realizar en Consorcio obras públicas.

Además, de acuerdo con las declaraciones brindadas en el proceso de investigación por parte de los altos ejecutivos de Odebrecht; la dirección de Graña y Montero estaba al tanto del pago del soborno. Esto expone, que los actos de corrupción fueron decididos por la alta dirección de ambas empresas, quienes tuvieron conocimiento de la situación y decidieron, realizar los pagos a cambio de adjudicarse la obra pública.

El caso de Odebrecht y Graña y Montero, demuestran el nivel de participación de la alta dirección de la empresa. Normalmente la alta dirección de una, esta conformada por el directorio o la administración (Gerencia General y Gerentes de Primera línea) de una empresa; por lo que, se puede deducir que en casos de pagos de sobornos millonarios o de tráfico de influencias, debe haber existido la aprobación previa, de la alta dirección de la Sociedad.

La corrupción corporativa podría prevenirse, si es que se logra que la alta dirección de las Sociedades, sean más consientes, responsables y transparentes, en su manera de actuar. Para lograr esto, se puede usar incentivos: positivos como bonos o premios a la Dirección por cumplir con indicadores de implementación de ciertas políticas anticorrupción como parte de los principios del Buen Gobierno Corporativo; la otra opción es el incentivo negativo, que sería disuasivo y que ante cualquier acto de corrupción podría causar la dimisión de la alta dirección.

Con este objetivo en mente, es posible replicar como otros países han aplicado los principios del Buen Gobierno Corporativo, con el propósito de reducir los índices de corrupción corporativa. La República de Corea ofrece un caso de estudio y comparación interesante; debido a que, al igual que Perú tiene un mercado altamente concentrado y ha tenido que afrontar dificultades similares, a las del Perú.



## DISCUSIÓN

La corrupción corporativa es un problema complejo y tiene varias aristas, que considerar al momento de analizar cómo puede prevenirse de manera efectiva. Antes de analizar la propuesta planteada en la presente investigación se hace énfasis en la prevención de la corrupción. La corrupción corporativa, se puede analizar en una línea de tiempo como un proceso que inicia con los actos preparatorios, se consume con la realización de los actos ilícitos y deja secuelas que deben ser asumidas por un tercero (normalmente).

La regulación existente en el Perú, se concentra principalmente en la fiscalización y la sanción de los actos de corrupción, buscando detectar los actos de corrupción corporativa, cuando se están realizando o cuando ya se consumaron. Esta visión no es errónea, pero la alternativa óptima debería concentrarse en la prevención de la corrupción corporativa; sobre este aspecto, las normas orientadas hacia la transparencia de las empresas y el *compliance*, son importantes avances en la regulación en la materia; sin embargo, adolecen de algunas deficiencias como: La falta de conocimiento del manejo de la empresa (Acceso a la información), considerar los motivos, por los cuales las empresas deciden actuar de manera ilícita y el costo que deben asumir los reguladores para aplicar las normas.

En contraste, la prevención de la corrupción corporativa ofrece ventajas comparativas, especialmente cuando se trata de la autorregulación. El Buen Gobierno Corporativo es una forma de autorregulación, que aplican las Empresas, y normalmente, tienen más de un solo objetivo. La prevención de la corrupción es uno de los objetivos que abordan los principios del Buen Gobierno Corporativo; normalmente este es complementario a un fin principal que es la mejora y la optimización del desempeño de la Empresa.

Dentro de las mejoras que realizó Corea, cuando actualizó los principios del Buen Gobierno Corporativo; dos de ellos han demostrado ser efectivos, en la prevención de la corrupción: La inclusión de directores independientes y el fortalecimiento de los derechos de los accionistas minoritarios.

## 1. La Responsabilidad de la Alta Dirección, en los Casos de Corrupción:

La República de Corea, resulta ser un ejemplo interesante de como algunas medidas del Buen Gobierno Corporativo, especialmente con la adopción del directo externo, ayudó a reducir los índices de corrupción, ocasionados por el estilo de hacer negocios de este país, denominados como *Crony Capitalism*.

Un ejemplo de la forma de actuar de la alta dirección es lo que paso en Corea en el año 1997, donde los principales Chaebol tenían empresas subsidiarias donde se usaba un esquema de participación accionarial circular; pues el grupo familiar, tenía participación sobre la empresa matriz o holding y a su vez, esta tenía una participación mayoritaria en las subsidiarias. Este esquema, no hubiera generado ningún problema por sí mismo; sin embargo, los Chaebol usaron la imagen financiera de rentabilidad que tenían su empresa matriz, para obtener financiamiento para nuevos negocios, muchos de ellos de alto riesgo financiero, los cuales no podrían haber conseguido crédito por sí mismos.

La irresponsabilidad de la alta dirección de los Chaebol, controlados por directores representantes de las familias dueñas del negocio, se vio reflejada tras la revelación de pagos de sobornos y el intercambio de favores, con oficiales del Gobierno quienes habían presionado a las entidades financieras a entregar, financiamiento a los conglomerados. Esta decisión, terminó siendo uno de los factores principales, que agravó la crisis financiera que estallo en el año 1997.

El caso más notable de corrupción durante la crisis financiera del año 1997 fue el de Hambo, un Chaebol dedicado a la fabricación de acero, su presidente Chung Tae Soo (fundador de la Empresa) y su hijo Chung Bo Keun (presidente de la Empresa), fueron sentenciados a 15 y 3 años de prisión respectivamente, por haber pagado sobornos a oficiales del Estado, con el fin de que sigan otorgándole créditos a Hambo. Los sobornos entregados, habrían ascendido a la suma de \$ 58 millones de dólares, en ese momento Hambo, era el segundo conglomerado de acero más grande de Corea.

Los Chaebol son conglomerados de mucho poder e influencia en Corea; por lo que la quiebra de uno de ellos es un golpe duro a la Economía del país. En situaciones similares ocurridas en otros países, se suele usar el argumento: Cuando una empresa es muy grande, no se le puede dejar quebrar (*to big to fall*); debido a que, el efecto multiplicador de una bancarrota podría generar un efecto negativo en la economía nacional.

A pesar de las posibles consecuencias económicas el Gobierno de Corea, decidió no salvar a Hambo, la cual quebró en el año 1997 con una deuda de \$ 5.6 billones de dólares. Hambo sirvió de ejemplo y mando un mensaje importante la sociedad coreana, el Gobierno no respaldaría a empresas involucradas en corrupción, a pesar del tamaño que tengan.

El caso peruano es muy similar; debido a que, varios de los recientes escándalos del caso Lava Jato y el Club de la Construcción, se han descubierto que la Alta Dirección, fueron las que decidieron realizar el pago de los sobornos. Esto se debe a que; ambas empresas participaban como consorcio y, por lo tanto, era necesario que cada una de ellas apruebe el desvío de recursos, para poder destinarlo, al pago de las prebendas otorgadas a los funcionarios públicos.

Una posible solución, a este asunto en el Perú, es la adopción de los principios del Buen Gobierno Corporativo, por parte de las empresas líderes del mercado, las cuales normalmente cotizan en Bolsa y están supervisadas por la Superintendencia del Mercado de Valores. Si cada empresa exige a sus proveedores y socios de negocios, el cumplimiento de ciertos estándares del Buen Gobierno Corporativo, como la transparencia o la aplicación de cláusulas anticorrupción.

En Corea, debido a la existencia de un Mercado altamente concentrado; en un grupo de conglomerados, la aplicación de políticas de Buen Gobierno Corporativo y la exigencia del cumplimiento del mismo, a empresas relacionadas, generó un efecto en cadena, que ayudó a que las empresas familiares de menor tamaño, mejoraran su gestión. Este efecto de arrastre, funcionó muy bien; debido a los clústeres industriales y de servicios existentes en el Mercado coreano.

Esta alternativa, es una manera efectiva de incentivar el cumplimiento de los Principios del Buen Gobierno Corporativo a empresas familiares y cerradas; que suelen ser proveedoras de las empresas más grandes, de su respectiva industria. Cabe resaltar, que este tipo de estrategia, ya vienen siendo aplicadas por empresas líderes en el mercado en otros aspectos: Como la obtención de certificaciones internacionales (ISOS) y la mejora de las cadenas de logística.

## **2. La prevención de la corrupción mediante el uso del Buen Gobierno Corporativo:**

Es claro que la prevención de la corrupción es la alternativa óptima, en la lucha contra la corrupción; debido a que previene la pérdida de los recursos del Estado y la pérdida del bienestar social en general. En el caso de la Corrupción Corporativa, es necesario entender que la mejor manera de prevenir la corrupción es a través de la implementación de mecanismos de Transparencia y la aplicación de la disuasión.

Estos mecanismos para la prevención deben ser entendidos y aplicados por la alta dirección de la empresa; quienes deben ser los encargados de aplicarlos, al resto de la empresa. Sin embargo, si se desea lograr una aplicación efectiva, es necesario que esta, este comprometida totalmente, lo cual puede ser difícil; debido a que, en muchas oportunidades estas medidas, pueden limitar significativamente, algunas libertades de los altos funcionarios.

Una forma efectiva de implementar los mecanismos de prevención es a través del Directorio de la empresa, el máximo órgano de dirección tiene la facultad de aprobar las reformas necesarias, para transparentar la administración de la sociedad y además fiscalizar las cuentas de la empresa, para poder detectar cualquier irregularidad en el manejo de los recursos.

El enfoque de la prevención de la corrupción, de manera general, no ha sido muy desarrollado en el Perú, por lo que no sorprende que recientemente, se haya dado más importancia a este, a través de la regulación mediante el Compliance (mecanismo de auto regulación establecido por la ley). Si bien esta nueva regulación establece estándares, que deberá seguir la Empresa, para evitar sanciones administrativas o hasta la responsabilidad penal, en la que pueden incurrir los Administradores de la Empresa; la normativa en *compliance* no toma en consideración otros factores relevantes para tener en cuenta dentro de la alta dirección de la empresa; salvo en los casos de las MYPES, donde establece que a falta de una persona u órgano encargado, de velar por el cumplimiento del modelo de prevención, será el órgano de la alta dirección el responsable directo.

Es obvio que ningún ejecutivo, quiere verse envuelto en procesos de responsabilidad Civil y Penal, por casos de corrupción; sin embargo, hasta la fecha la sanción administrativa y penal no han sido suficientes, para frenar el accionar ilícito, dentro de las Sociedades. Un punto que no se suele tomarse en cuenta dentro de estos análisis, es la del rendimiento de la Sociedad. Es normal que la administración, el directorio, la

Junta de accionistas, busquen mejorar la rentabilidad de la empresa, es justamente la búsqueda desmedida de las utilidades la que conduce a optar por usar prácticas ilícitas como el soborno para obtener un beneficio.

Antes este panorama, aparece la figura del Director Independiente, como una persona independiente de la organización y pueda actuar de manera objetiva e independiente, frente al resto de la alta dirección; de manera que, su presencia y accionar resulte un elemento disuasivo para cometer algún acto de corrupción.

El director independiente, ha tenido un impacto positivo más alto en la gestión de las empresas coreanas; debido a los altos niveles de concentración empresarial, existente en el mercado coreano, donde los conglomerados más grandes, están controlados por grupos familiares con poder y relaciones políticas en los más altos niveles. En este ámbito, contar con funcionarios altamente calificados, que no estén relacionados a los grupos familiares que controlan las empresas, sirve como un contrapeso de poder efectivo; que ayuda a transparentar la gestión de la empresa y aporta independencia en las decisiones del máximo órgano de administración.

### **3. La función de los Directores Independientes en la Prevención de la Corrupción:**

En la República de Corea, antes de la crisis económica del año 1997 y la posterior reforma, la composición de los directorios de las empresas públicas que cotizaban en Bolsa, no contaban con la figura del director independiente. La mayoría de las empresas (a pesar de ser empresas públicas) estaban controladas por grupos familiares, que poseían una fuerte participación en el accionariado de las sociedades y de esta manera, todos los directores eran elegidos por la mayoría del accionariado.

Esta situación llevó a que los directores de las empresas más importantes; sean familiares y amigos de los grupos familiares (que tenían el control de las mayorías del accionariado) o sean antiguos Administradores de estas, que luego asumían un puesto en el directorio. Esto de por sí, no es negativo o perjudicial para la Sociedad; normalmente los miembros del directorio, suelen ser personas muy familiarizada con la empresa y, por lo tanto; conocen muy bien el negocio. Sin embargo, este mismo perfil muchas veces les facilitaba utilizar el famoso Crony Capitalism, como mecanismo para hacer negocios.

Esta situación, que privilegiaba a la mayoría y perjudicaba a la minoría de los accionistas, fue un punto tomado en consideración durante la reforma, lo que obligó a crear la figura del Director Independiente. Desde el año 1998 es obligatorio; que, en todas las Empresas, que cotizan en la Bolsa de Valores de Corea, al menos el 25% los directores sean independientes. Esta disposición se adoptó, con el objetivo de cuidar los derechos de la minoría y asegurar una administración más transparente.

La Securities & Exchange Act; norma que regula el Mercado de valores, define al Director Independiente en el inciso 19 de artículo 2 de la siguiente manera: “es un director que no participa en el negocio regular de la empresa relevante y se selecciona y designa según el Artículo 54-5 o 191-16”.

Esta definición es complementada con los requisitos establecidos más adelante en el artículo 54-5 de la norma, que indican las condiciones que imposibilitan a una persona, para asumir el puesto de Director Independiente y en ese sentido delimitan el perfil que debe tener este funcionario, las cuales son enumeradas a continuación:

“Las personas que junto con cualquier persona especialmente relacionada con la empresa posea el mayor número de acciones en la base del número total de acciones con derecho a voto de una compañía de valores en particular;

- las personas que tenga una relación especial con el accionista mayoritario;
- el accionista mayoritario de la empresa interesada y el cónyuge, ascendente y/o descendiente lineal de esa persona;
- la persona que fue un oficial o un empleado de la empresa interesada o su filial o trabajó como funcionario o empleado de dicha compañía de valores relevante dentro de los dos años anteriores;
- el cónyuge o ascendente lineal y descendiente de un funcionario de la empresa en cuestión;
- el funcionario o empleado de una corporación que tiene una relación comercial importante prescrita por decreto presidencial con una compañía de valores relevante, una relación competitiva o una relación de cooperación con dicha compañía de valores o fue un funcionario o empleado de tal corporación dentro de los dos años anteriores;
- los funcionarios o empleados de una empresa en la que un funcionario o empleado de la empresa interesada la compañía no era un director a tiempo completo;



- y la persona que tiene dificultades para desempeñar fielmente sus funciones como Director Independiente o puede afectar la gestión de la empresa según lo prescrito por el Decreto Presidencial” (Securities & Exchange Act, 2002, p.33)

En Corea el Securities & Exchange Act prohíbe que el Director Independiente:

Tenga una relación estrecha con una persona que posea un número mayoritario de acciones; que tenga una relación especial con el accionista mayoritario, que sea un accionista importante de la sociedad, su cónyuge, ascendiente o descendiente del mismo; que haya sido un funcionario que trabajó a tiempo completo en la empresa o una de sus filiales (los últimos dos años); cónyuge, ascendiente o descendiente lineal de un funcionario de la alta dirección de la empresa; un funcionario o empleado de una empresa que tenga un relacionamiento importante con la sociedad; y ser un oficial o trabajador de una empresa donde uno de los directores de la sociedad haya ejercido el cargo de director a medio tiempo (Nam, 2004, p.17).

Otro punto importante a tener en cuenta es el voto acumulativo; que consiste en que los accionistas puedan emitir todos sus votos a un candidato en particular, durante el proceso de selección de directores. Este sistema de votación tiene la ventaja, de permitir a los accionistas minoritarios, concentrar sus votos y asegurar la elección de un miembro del directorio; lo que implica una diferencia significativa respecto al sistema tradicional; donde cada accionista, debía emitir su voto en favor o en contra, en la elección de cada director de manera individual.

El sistema de voto individual está permitido legalmente en Corea; sin embargo, su aplicación es de carácter voluntario. A pesar de que este sistema puede ser aplicado de forma legal, su acogida no ha sido tan bien recibida como la del director independiente. En la actualidad, tan solo el 10% de las Empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de Corea, usan el sistema de voto acumulativo.

La implementación de políticas de Buen Gobierno Corporativo como: La inclusión de la participación de un Director Independiente y la implementación de un sistema de voto acumulativo, pueden ayudar a mejorar el manejo de la administración de la Empresa y, en consecuencia; cumplir con un rol más eficiente en la fiscalización y el control para la prevención de la corrupción corporativa.

En la actualidad, el porcentaje promedio de directores independientes en Corea, alcanza el 30% de los integrantes del Directorio; mientras que, en las Empresas de más de 1500 millones de dólares de capital, la cantidad de directores independientes, es del 50% en promedio.

La figura del director independiente en el Perú, está referenciada en el principio 19 del Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas y la resolución S.B.S. 272-2017; donde se hace una breve descripción de la figura. Estas disposiciones, es de carácter voluntario y depende de cada empresa implementarla o no, lo que difiere del modelo coreano, donde ya se ha logrado regular esta figura y su uso, fue aumentando con el tiempo.

Esta discrecionalidad, al momento de tomar esta decisión, no ha permitido que la figura sea adoptada con más éxito en el Perú. La Superintendencia del Mercado de Valores, tiene la facultad de promover a través de sus disposiciones esta figura (como lo ha hecho, con otros criterios del Buen Gobierno Corporativo). Sin embargo, hasta la fecha la figura del director independiente no ha sido promovida; por lo que es comprensible, que no sea muy usada en la actualidad.

Recientemente, durante el desarrollo de este trabajo de investigación la Superintendencia del Mercado de Valores pre publicó el 3 de diciembre del 2018, un proyecto de Resolución que busca estandarizar el concepto de director independiente en el Perú y para ello, establece los siguientes criterios: Contar con experiencia profesional, solvencia moral y económica; Estar desvinculado de la sociedad, sus accionistas y directivos; y no participar como director independiente en más de cinco (5) Sociedades con al menos un valor inscrito en el Registro Público del Mercado de Valores.

El establecimiento de criterios para el nombramiento como director independiente, es una mejora respecto al estándar anterior, que solo exigía una simple declaración de independencia; es necesario que estos, sean mejorados. En el caso coreano, se observan una serie de requisitos más precisos que excluyen a parientes cercanos, establecen límites de tiempo máximos en los puestos, prohíben la existencia de una relación pre existente con la empresa y sus subsidiarias. Además, se establecen programas de formación y capacitación de estos funcionarios; lo cual no es promovido por esta nueva regulación.

Asimismo, la Superintendencia del Mercado de Valores, ha realizado otro proyecto de Resolución que busca establecer las *Normas sobre la organización de entidades que requieren autorización de la SMV*; con el objetivo de volver de carácter obligatorio, los principios del Buen Gobierno Corporativo, para las empresas que requieren autorización de la Superintendencia. Dentro de las modificaciones propuestas en esta resolución, se destaca la disposición sobre el número de directores independientes, que deben conformar el directorio; proponiendo que, los directorios con cinco miembros o menos, deberán contar por lo menos un director independiente. Mientras que los directorios con más de cinco miembros, deberán contar con un tercio de sus miembros, como directores independientes.

En ese sentido, si bien la Superintendencia del Mercado de Valores, ha tomado una decisión en la dirección correcta, esta debe ser complementada y mejorada; por lo cual, la experiencia que ha tenido Corea, puede ser usada como referencia.

En el caso de que esta norma sea aprobada, su aplicación será obligatoria para las empresas que cotizan en el Mercado público; pero no para las empresas que no cotizan en Bolsa, las cuales representan una parte importante del sector empresarial en el Perú. Sin perjuicio de ello, estas disposiciones, podrían ser aplicadas libremente por estas compañías familiares; para ello es importante promover la aplicación de los principios del Buen Gobierno Corporativo como lo hizo Corea. En este país, las empresas más importantes del Mercado, asumieron sus responsabilidades corporativas y al mismo tiempo, promovieron que las empresas proveedoras y socias; de estas, hagan lo mismo.

#### **4. El fortalecimiento de la transparencia:**

La transparencia, en el ámbito empresarial, se puede entender como la apertura y facilidad con la cual los miembros de la sociedad pueden tener acceso a información relevante. Es importante, aclarar que esta transparencia no implica la revelación de información privilegiada a cualquier miembro de la sociedad, sino más bien, debe ser entendida como un mecanismo de control, para que las personas involucradas en la toma de decisiones tengan información fidedigna de como se viene administrando la empresa; en ese sentido, es de especial relevancia que los socios, directores y la administración regular de la empresa tenga acceso a la misma

En ese sentido, se puede afirmar que la transparencia implica el acceso constante a información económica, social y política que cumpla con los criterios de ser accesible, relevante, de calidad y entregada a tiempo. Por lo que, el fortalecimiento de la transparencia dentro de las empresas privadas; en el marco del Buen Gobierno Corporativo, es un punto esencial que debería ser colocado como el centro de las políticas anticorrupción de la empresa.

La alta dirección tiene el deber de conducir la empresa y para ello; requieren tener acceso a información de manera constante. Además, la información referente a la empresa debe ser de fácil acceso a los principales *stakeholders*, empezando por los accionistas; quienes deben estar enterados de forma constante, sobre cómo se conduce la empresa y los principales hechos de importancia.

Un punto esencial para aplicar las políticas de transparencias es establecer un estándar que promueva la generación de información de calidad; para ello, es necesario que se realicen de forma permanente auditorías externas y que estas, sean llevadas a cabo por empresas de comprobado prestigio e independencia; para asegurar que los resultados obtenidos sean objetivos.

Tal vez, el mejor ejemplo de la importancia de realizar auditorías externas independientes es el caso de Enron y Arthur Andersen. La historia de la compañía Enron es muy conocida; debido a que, en la actualidad es usada como un ejemplo negativo de administración. Más allá, de los numerosos fraudes cometidos por esta; es de especial interés, para este trabajo de investigación, entender cuál era su relación con la empresa Arthur Andersen y porque es un buen ejemplo de las consecuencias negativas, de no aplicar el principio de transparencia.

A finales del año 2000 se inició el escándalo de la compañía Enron; la cual había ocultado durante años pérdidas considerables y había maquillado sus estados financieros, para aparentar que la empresa estaba generando ganancias; cuando en realidad se encontraba en una difícil situación financiera. Para poder lograr sus objetivos, contó con la ayuda de la empresa auditora Arthur Andersen; la cual ocultó las transacciones que realizaba Enron, con sus empresas relacionadas y hasta destruyó documentación para cubrir el fraude.

Como resultado de estos hechos, ambas compañías quedaron fuera del Mercado, Enron quebró, al perder el valor de sus acciones que pasó de \$90 dólares por acción a la suma

de \$0.61 centavos. Arthur Andersen, fue declarada culpable por fraude y la U.S. Securities and Exchange Commission, le retiró las credenciales, impidiendo que la compañía pueda volver a realizar auditorías; esto sumada a la fuga de talentos hacia otras compañías auditoras, significó el final, de la que fue hasta ese momento, una de las empresas de auditoría más importantes.

Para que las empresas puedan evitar estos problemas y asegurar una mayor transparencia en su administración, es necesario que se asignen responsabilidades en el manejo de información; para ello, es importante que los accionistas puedan designar, estas responsabilidades dentro de la administración y el directorio.

En ese sentido, la responsabilidad de manejar la información interna y verificar la información de la empresa debe recaer en la gerencia general; mientras que la responsabilidad de designar a los auditores externos debería recaer en el directorio; además de la responsabilidad de seleccionar a los auditores, a los directores independientes y así evitar las sospechas de parcialidad.

Como ya se ha mencionado antes, en Corea los aspectos más importantes relacionados al fortalecimiento de la transparencia; que aún no se han aplicado en el Perú son: la exigencia del cumplimiento de un perfil específico para los auditores, la revelación periódica de la información más relevante de la empresa ( la cual esta detallada en el Código de Buenas Prácticas Corporativas), la revelación de información sobre las personas que postulan a cargos de directores, la revelación de los esquemas de pagos de los altos funcionarios de la administración; esto sumado a las disposiciones especiales reguladas en Corea, han mejorado la transparencia.

Otro punto importante a resaltar; el Stewardship Code publicado por la Korea Corporate Governance Service, ofrece una guía de principios, para los inversionistas institucionales nacionales y extranjeros, con puntos relevantes, para mejorar la gestión de la administración, la transparencia y prevenir la corrupción. La provisión más relevante en referencia a la transparencia, solicita a los inversionistas institucionales a publicar; por lo menos una vez al año, un reporte de como actuaron dentro de la toma decisiones de la empresa. Esto incluye, detallar las votaciones que realizaron y los motivos por los cuales tomaron esas decisiones.

En el Perú, no se ha llegado a detallar de manera tan específica, el tipo de información que debe ser regulada, más allá de las disposiciones legales de la Ley General de

sociedades y los hechos de importancia, para las empresas que están listas en la Bolsa de Valores. Establecer de manera detallada, la información básica que es de interés de los principales *stakeholder*, dificultaría la realización de actividades ilegales.

## **5. Experiencias que se pueden replicar en Perú:**

El Perú es un país que actualmente está viviendo una situación similar, a la que vivió Corea durante su periodo de expansión y crecimiento; afrontando problemas relacionados al poder e influencia, que tienen algunas corporaciones, sobre los funcionarios del Gobierno; que recientemente se han visto envueltos en escándalos de corrupción, relacionados a empresas de desarrollo de infraestructura, nacionales y extranjeras; ante esta situación, el Buen Gobierno Corporativo surge, como una alternativa de auto regulación razonable y eficaz, para prevenir que estos actos ilícitos no vuelvan a ser cometidos.

Dentro del universo de principios y estándares del Buen Gobierno Corporativo, los relacionados al desempeño eficiente e independiente del directorio es de fundamental importancia, para la prevención de la corrupción; debido a que, es el órgano de administración de una empresa de mayor jerarquía; y, en consecuencia, tiene las facultades suficientes para fiscalizar y prevenir los actos de corrupción en una sociedad.

Implementar las políticas de Buen Gobierno Corporativo, como se hizo en Corea, puede ayudar que las empresas peruanas tengan una actuación más ética y profesional en el Mercado; realizar los cambios necesarios, para prevenir la corrupción corporativa requiere el compromiso del directorio, pero si este, no está capacitado o no tiene una conducta ética, cualquier intento de reforma fracasará.

Por ejemplo, un control más estricto sobre la información financiera de la empresa, hubiera evitado escándalos de corrupción, como el de Graña y Montero o el Caso Odebrecht ya que sería más fácil detectar, el uso de recursos financieros para pagar sobornos. Asimismo, la implementación de un directorio más independiente, hubiera ayudado a ejercer un mejor control, sobre la toma de decisiones de la alta dirección.

Si Odebrecht, hubiera cumplido con los criterios de transparencia como es exigido en Corea, hubiera sido más fácil detectar los esquemas que realizó con empresas relacionadas, para hacer los pagos de sobornos; asimismo, la exigencia de compartir información sobre los directores y accionistas, hubiera revelado a los actores claves,

que estaban estrechamente relacionados, a los casos de tráfico de influencias. Otro punto crucial, es la exigencia de la publicación, de la información auditada; hubiera servido como una medida de prevención, del uso de recursos para pagar sobornos.

## **6. Las cuatro propuestas que se pueden aplicar en el Perú:**

Como ya se ha mencionado existen varias similitudes históricas y culturales entre Perú y Corea, lo cual hace que estudiar como Corea ha venido abordando el problema de la corrupción corporativa nos permita tener analizar las iniciativas que tuvieron resultado para poder imitarlas y adaptarlas a la realidad peruana.

Una característica común que tiene ambos países es la alta concentración empresarial en sus respectivos Mercados; en 1997 los conglomerados coreanos Chaebol acumulaban el 40% de la propiedad total de las empresas que cotizan en bolsa. En el caso peruano actualmente solo el 3% del total de las empresas en Perú son las que pagan más impuesto a la renta. Lo que demuestran un alto nivel de concentración de poder económico en un grupo reducido de empresas.

Esta situación es peligrosa para la Economía del país, en el sentido de que el colapso de estas empresas puede tener efectos sistémicos en la Economía nacional, por lo que es especialmente grave que se involucren en actos de corrupción corporativa.

Durante el desarrollo de la regulación anticorrupción desde el punto de vista Corporativo hay cuatro reformas que han demostrado ser efectivas a través del tiempo y podrían ser implementadas en el Perú;

- Los Directores Independientes deben componer más del 50% del Directorio,
- El fortalecimiento de las capacidades de los Director Independientes,
- El desarrollo y publicación de un código interno de buen gobierno corporativo; y,
- Los auditores, deben cumplir con los mismos requisitos de independencia requeridos para los auditores externos, para mejorar la calidad de la transparencia.

Estas cuatro mejores fueron incluidas recientemente en el año 2015, en la ley para Buen Gobierno Corporativo para las Empresas del Sistema Financiero, la cual fue precedida

por la Guía de Buenas Prácticas Corporativas que creó la Comisión de Servicios Financieros de Corea.

Estas medidas son parte de las mejoras que ha ido realizando Corea a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo que se introdujeron en el año 1997, las cuales han venido siendo actualizadas con el paso del tiempo; algunas se convirtieron en leyes y otras han permanecido como prácticas voluntarias de autorregulación a través del Buen Gobierno Corporativo.

La forma que utilizó Corea, para lograr el cumplimiento de los Principios del Buen Gobierno Corporativo, fue la inclusión paulatina de los principios en su regulación; haciendo esta, de obligatorio cumplimiento. En el caso peruano, se podría replicar esta estrategia, desde la perspectiva de la regulación que crea la Superintendencia del Mercado de Valores, mediante sus resoluciones; otra manera de fomentar la implementación de estos principios, es la aplicación del estándar de *cumplir o explicar* mediante, el cual la Superintendencia exige a las empresas que cumplan con los estándares o expliquen de manera pública porque no lo hacen.

#### **6.1 La composición del Directorio debe incluir más del 50% de directores externos:**

Esta mejora ayudaría a transparentar la labor que realizan los directores y de esta manera prevenir la corrupción. La estructura del accionariado obliga a que muchas veces la mayoría imponga candidatos que son muy cercanos a los intereses de ellos, lo que lleva a una concentración de poder que permite el acceso a mayores recursos y facultades que podrían ser usados de manera indebida.

Para contrarrestar esta situación la inclusión de más directores externos (o independientes) ayudaría a tener un control más objetivo y razonable sobre la mesa del directorio, donde no exista conflicto de intereses y donde el acceso a la información por parte de los *stakeholders* sea más transparente, previniendo de esta manera la corrupción.

#### **6.2 El fortalecimiento de las capacidades del Director Independiente:**



Ante el incremento de la figura del director independiente en Corea, se ha hecho más difícil conseguir a personas con la experiencia y las capacidades requeridas para el cargo, por lo que se ha empezado a crear programas especiales de capacitación de funcionarios y profesionales que cuenten con el perfil adecuado para que puedan asumir el cargo de director independiente.

Esta responsabilidad puede recaer en la empresa, una vez que se nombre al director independiente, invirtiendo en su capacitación y fidelización para que pueda realizar sus funciones de manera eficiente, lo que beneficia a la empresa y ayuda de manera indirecta a la prevención de la corrupción.

### **6.3 El desarrollo y publicación de un código interno de buen gobierno corporativo:**

Otro punto a tomar en consideración es el desarrollo de un código de buen gobierno corporativo de manera interna. Esta acción no es una novedad para el Mercado peruano; puesto que muchas de las empresas que cotizan en bolsa ya cuentan con su propio código o con protocolos internos.

Sin perjuicio de ello, sería conveniente incluir dentro de las mismas consideraciones respecto a la corrupción corporativa, incluyendo disposiciones que estén orientadas a prevenirla. Además, este código debería ser de libre acceso no solo para los miembros de la compañía, sino para cualquier *stakeholder* interesado.

### **6.4 Los auditores, deben cumplir con los mismos requisitos de independencia requeridos para los auditores externos:**

La auditoría es un mecanismo importante para la rendición de cuentas y en consecuencia para la prevención de la corrupción; debido a que, el proceso de auditoría requiere una investigación intensiva de la empresa, en muchas oportunidades puede revelar irregularidades que revelen la existencia de un ilícito.

Por este motivo no es poco común, encontrar casos en los cuales el directorio busca contratar los servicios de empresas auditoras que sean más benevolentes o que no realicen un trabajo exhaustivo al momento de investigar, con el objetivo de mantener oculta la situación real de la empresa.

Exigir que los auditores cumplan con los mismos criterios requeridos al director independiente establece un estándar de calidad que permita garantizar la objetividad en el proceso de investigación y que en consecuencia tenga un efecto disuasivo respecto a la posibilidad de cometer actos de corrupción.

#### **6.5 La efectividad de las medidas:**

Sería importante, que estas recomendaciones sean incluidas en el proyecto de reformas de la Ley General de Sociedades, que está trabajando el Ministerio de Justicia, especialmente los estándares, que deben tener los auditores externos de las empresas. Estos estándares, deben cumplir con un criterio similar al adoptado en Corea; para los directores independientes y se debe buscar que no tengan conflictos de intereses, que no hayan trabajado previamente para la empresa que auditan o una relacionada.

Si bien ya se ha mostrado un avance importante con la regulación, propuesta por la Superintendencia de Mercado de Valores sobre los directores independientes; sería importante que se considere aumentar, el número de directores independientes, hasta el 50%; esto también podría ser incluido, en el nuevo proyecto la Ley General de Sociedades.

Para fomentar la implementación de estas medidas, se debe buscar la manera de fomentar la incorporación de los principios del Buen Gobierno Corporativo, también en las empresa de capitales cerrados .Dos maneras de lograr esto, es a través de un incentivo, como certificaciones o un beneficio tributario para las empresas que lo aplican; la otra opción más drástica, sería exigir que se apliquen estos principios, dentro de la normativa de compliance ; pero para las empresas que superen un umbral de cierto capital (medianas y grandes) o pertenezcan a un conglomerado o grupo empresarial.

Finalmente, la aplicación paulatina de estos principios en las empresas líderes del Mercado que cotizan en Bolsa; podría fomentar un efecto de arrastre o efecto cascada, a las empresas que trabajaban, aguas abajo de estas compañías. Incluso empresas socias, que no cotizan en Bolsa; pero que estarían interesadas, en mejorar su reputación y productividad, mediante la aplicación de los principios del Buen Gobierno Corporativo.

#### **7. La efectividad de las medidas del buen gobierno corporativo en Corea:**

Es importante analizar, si es que las reformas adoptadas por Corea (Referentes al buen gobierno corporativo) han tenido algún efecto positivo en la lucha contra la corrupción

corporativa. Es importante tener en cuenta que determinar con precisión cuál de todas las medidas tomadas en la lucha contra la corrupción, ha sido la más efectiva; debido a que es probable que los resultados se hayan dado debido a la aplicación conjunta de varias.

Como ya se mencionó, en el año 1997, Corea inició un proceso de mejora en la regulación anticorrupción, uno de los ejes de la reforma fue la inclusión de los principios del Buen Gobierno Corporativo en el ámbito empresarial, el cual se ha ido desarrollando de manera progresiva hasta la actualidad.

Para poder medir el resultado obtenido es necesario revisar algunas estadísticas referentes a los avances logrados en la lucha en contra de la corrupción corporativa. Un ejemplo de esto, se puede ver reflejado en el número de casos de corrupción corporativa a través del tiempo:

**Tabla 4: Empresas involucradas en casos de corrupción corporativa en el tiempo**

Periodo	Número de Casos	E. involucradas
Park (61-72)	41	5 empresas
Park (73-79)	52	5-10 empresas
Chun (80-87)	77	7-10 empresas
Roh TW (88-92)	50	16-24 empresas
Kim YS (93-97)	56	Hambo
Kim DJ (98-02)	8	Samsung
Roh MH (03-07)	22	Samsung

Adaptado de: You, Jong-sung (2005)

Como se puede apreciar en la Tabla 3, el número de casos de corrupción corporativa en Corea sufre una caída drástica, pasando de 56 en el período presidencial del presidente Kim Young-sam (1993-1997) a tan solo 8 casos en el período del presidente Kim Dae Jung (1998-2002) y sufrir un repunte hasta los 22 en el período del presidente Roh Moon-hyu (2003-2007).

Consideró que la caída y el posterior repunte se deben a la reforma la cual fue radical y cambio la forma de realizar negocios en Corea, seguido de un período de adaptación al nuevo sistema en el cual hubo una mayor concurrencia de casos. Asimismo, es destacable la reducción significativa del número de empresas involucradas en los casos

de corrupción corporativa las cuales pasaron ser 24 empresas involucradas en el año 1992 a ser solo 1 empresa involucrada en el año 2007.

Otro indicador referente a la reducción de los casos de corrupción, corresponde a la caída de los casos de corrupción aceptados por el sector empresarial. En el año 2008 el Instituto Coreano de la administración pública, publicó los resultados de un estudio dentro de los cuales se incluyó, el resultado de una encuesta realizada a empresarios donde se pedía que indiquen si habían sobornado a oficiales públicos:

**Tabla 5: Porcentaje de empresarios que declaran haber sobornado**

Año	2000	2001	2004	2005	2006	2007	2008
Porcentaje de Empresarios que pagaron un soborno	25.0%	16.2%	13.8%	11.6%	6.6%	7.4%	4.8%

Adaptado de: Instituto Coreano de la Administración Pública

Este resultado es revelador, primero porque toma en consideración la cifra negra de los casos de corrupción (número de casos de corrupción que no son denunciados o procesados) y, además, muestra una tendencia decreciente en la intención del pago de sobornos a través del tiempo.

Las estadísticas presentadas, revelan una clara tendencia hacia la reducción de la corrupción corporativa en Corea, lo cual es una prueba de la efectividad de la reforma anticorrupción que implementaron. Si bien esta reforma no fue perfecta, ha sido mejorada constantemente con el paso del tiempo, lo que ha significado la obtención de mejores resultados.

En el caso del Perú es difícil cuantificar; porque aún no se han realizado estudios serios que puedan ser usados como referencias, para medir la efectividad de la aplicación del Buen Gobierno Corporativo y la reducción de la corrupción.

El estudio realizado por Kurt Burneo y Edmundo Lizarzaburu; publicado en el artículo académico *Gobierno Corporativo en Mercados Emergentes: Impacto en la Bolsa de Valores de Lima – BVL*. Según el estudio de ambos; concluyeron que las empresas que aplican los principios del Buen Gobierno Corporativo, tienen mejores resultados económicos que las empresas que no lo hacen. Si bien este estudio es un aporte valioso, para promover la adopción de estos principios; no demuestra una relación directa con su la reducción de la corrupción.

Para poder tener un indicador; respecto al nivel de efectividad de los principios del Buen Gobierno Corporativo en la reducción de la corrupción; podríamos tomar como referencia la aplicación de estos principios en las empresas que se han visto involucradas en los casos de corrupción corporativa más recientes en el Perú:

**Tabla 6: Empresas involucradas en el caso del club de la construcción**

<b>N</b>	<b>Empresa</b>	<b>Aplica Principios de BGC</b>
1	Estudio Prialé Abogados	No
2	Obras de Ingeniería S. A	Si
3	Málaga Hermanos Constructora	No
4	COSAPI	Si
5	Graña y Montero	Si
6	ICGSA	No
7	H&H Casa	Si
8	JOHESA	No
9	Constructora San Martín	Si
10	Grupo Plaza	No
11	OAS	Si
12	Queiroz Galvao	No
13	Andrade y Gutiérrez	Si
14	Mota Engil	Si

Adaptado de: Ley 30737, Ley que asegura el pago inmediato de la reparación civil a favor del Estado Peruano en casos de corrupción y delitos conexos

De las catorce (14) empresas involucradas en la investigación del caso del Club de la Construcción; ocho (8) han reportado aplicar los principios del Buen Gobierno Corporativo; esto quiere decir, que el 57% de las empresas contaba con preceptos diseñados para prevenir la corrupción y mejorar la transparencia.

En el caso Lava Jato, relacionado a los actos de corrupción de la empresa Odebrecht, se tomó como referencia la lista de empresas incluidas en la ley 30737( Ley que asegura el pago inmediato de la reparación civil a favor del Estado Peruano en casos de corrupción y delitos conexos), que cuenta con una lista de ciento nueve (109) empresas vinculadas a casos de corrupción; para obtener un resultado objetivo, se excluyó a las empresas no domiciliadas en el Perú y aquellas razones sociales; que son del grupo

Odebrecht (53 en total) y por lo tanto, todas comparten las mismas políticas establecidas por su casa matriz:

**Tabla 7: Empresas relacionadas al caso Lava Jato en Perú**

<b>N</b>	<b>Empresa</b>	<b>Aplica Principios de BGC</b>
1	Grupo Odebrecht	Si
2	Kuntur Transportadora de Gas	No
3	Marañón Energía S. A	No
4	AC Energía	No
5	Compañía Energética del Centro S.AC	No
6	Empresa Rutas de Lima	No
7	Brasken	Si
8	Graña y Montero	Si
9	J.J.C Contratistas Generales	Si
10	Ingenieros Civiles y Contratistas Generales	Si
11	G y M S. A	Si
12	Enegas Internacional	Si
13	Obras de Ingeniería S. A	Si
14	SVC Ingeniería y Construcción	Si
15	Empresa Camargo y Correa Perú	Si
16	Intersur Concesiones S. A	No
17	Constructora Andrade y Gutiérrez	Si
18	Constructora Sur	No
19	Cementos Centrales S.A.C	No
20	Alpha Consult	No

Adaptado de: Información consultada en la página web de la Superintendencia del Mercado de Valores y las páginas web de las empresas.

En este caso observamos, que de las veinte (20) empresas seleccionadas once (11); han informado estar aplicando los principios del Buen Gobierno Corporativo, lo que equivale a una tasa de aplicación del 55%.

Si bien ambos casos aún no han concluido; es cierto que las empresas mencionadas, se encuentran en estos momentos involucradas en investigaciones penales de delitos relacionados, al cohecho activo y al tráfico de influencias (corrupción corporativa). En ambos casos, podemos observar tasas de alrededor del 50% de aplicación de los principios del Buen Gobierno Corporativo.

Esta información establece un claro indicio; de que los principios del Buen Gobierno Corporativo, no están siendo efectivos en la prevención de la corrupción en el Perú. Sólo

contando las empresas involucradas en estos dos casos emblemáticos, podríamos afirmar que hay ciento veintitrés (123) empresas investigadas, por actos de corrupción corporativa. Este número es muy superior a la cantidad de casos de corrupción corporativa, que tuvo Corea en los momentos más álgidos de su historia (revisar Tabla 3).

Si replicamos las cuatro propuestas sugeridas en este trabajo, el impacto en la reducción de la corrupción puede ser positivo, como lo fue en Corea. Para ello; será necesario que la Superintendencia del Mercado de Valores, revise el texto de Código de Buenas Prácticas corporativas y lo modifique incluyendo las cuatro propuestas.

De alguna manera, el Código ya recoge las ideas centrales de las propuestas expuestas en este trabajo de investigación; sin embargo, usa definiciones muy genéricas y no detalla de manera precisa, cuáles son las características esenciales, que debería aplicarse en cada uno de estos principios, como: Las características del director independiente, la forma y frecuencia en que debería entregarse la información, o los requisitos mínimos para los auditores.

Además, estas modificaciones deberían ser supervisadas por la Superintendencia del Mercado de Valores, bajo el estándar de cumplir o explicar; para que, de esta manera, se impulse el cumplimiento de las mismas.

## **8. Conclusiones e Ideas finales:**

### **8.1 Conclusiones:**

A pesar de la distancia y las diferencias culturales el empresariado peruano y coreano cuenta con varias similitudes. La primera es la cultura corporativa global, la cual se ha venido creciendo desde el inicio de la globalización y en la actualidad se constituye como un estándar global para hacer los negocios; esta cultura incluye el uso de estándares internacionales para negociar, el uso de instrumentos financieros y la normativa de organismos multilaterales para hacer negocios. En ese sentido en la actualidad los empresarios de Corea y Perú cuentan con una forma común de hacer negocios.

Más allá de la cultura global de los negocios, otra característica común que une ambos sectores empresariales es la estructura del mercado; tanto en Perú como en Corea, el sector empresarial está altamente concentrado, lo que significa que existen algunas

compañías predominantes que lideran el sector empresarial. Si bien es cierto que ambos países cuentan con economías de libre mercado y en consecuencia existe competencia, existen empresas con posiciones de dominio sobre los sectores más importantes de la economía.

En Corea la existencia de los conglomerados denominados como chaebol, ayudaron al crecimiento económico, pero también creó un mercado muy dependiente de estas empresas, las cuales aportan ingresos importantes al fisco del país. Esta situación es muy similar a la del mercado peruano, donde en los últimos años hemos visto el surgimiento de varios grupos económicos que concentran un importante poder económico y que ha empezado a diversificar sus inversiones; de esta manera, se han creado grupos económicos como el Grupo Romero, Intercorp, Credicorp entre otros.

Otra característica importante en común es la concentración en el accionariado de la empresa; a pesar de que las empresas más importantes en Corea son empresas públicas, muchas de ellas aun cuentan con grupos familiares que concentran la mayoría del accionariado lo que dificulta una administración transparente e independiente. En el caso del Perú muchas de las empresas más importantes están fuera del mercado de valores y constituyen empresas cerradas que son propiedad de grupos familiares; a pesar de esto, en los últimos años se ha visto un mayor interés de las empresas familiares.

En ese sentido el Perú afronta en la actualidad el mismo desafío que tuvo Corea a finales de los años 90, cuando decidieron abrir su mercado empresarial a la inversión extranjera lo que significó una reducción del poder concentrado de los grupos familiares al eliminar las limitaciones existentes a la inversión privada extranjera. El sector empresarial peruano está atravesando una etapa similar con la aparición de inversionistas institucionales que están realizando inversiones y adquiriendo empresas en el Perú y traen consigo estándares internacionales de Buen Gobierno Corporativo con el objetivo de mejorar la gestión de las empresas.

Otro factor común entre el sector empresarial de ambos países es el uso de influencias con el gobierno para hacer los negocios. Históricamente, ambos países han tenido casos significativos de corrupción empresarial, que han marcado una imagen en el empresariado de ser poco honestos y en consecuencia la percepción del empresario y las empresas se ha visto afectado. A finales de los años 90 el empresariado en Corea, como consecuencia de la crisis asiática entendió la importancia de imagen institucional



y el manejo transparente de los negocios; por ese motivo, con el objetivo de prevenir la corrupción y mejorar la imagen las mismas empresas decidieron mejorar sus mecanismos de control para prevenir la corrupción.

Este proceso no ha sido sencillo de implementar y ha requerido el trabajo conjunto del gobierno, los organismos reguladores, las empresas y el resto de *stakeholder* involucrados. El Perú, al igual que Corea, ha sufrido varios casos de corrupción corporativa, siendo algunos de los más recientes los más graves de su historia, sin embargo, el mismo mercado viene realizando esfuerzos para reducir la corrupción con el fin de mejorar la imagen del sector empresarial y dar confianza a los posibles inversionistas, sin embargo, los resultados no han sido los esperados.

Determinar con precisión los efectos de la implementación del Buen Gobierno Corporativo en Corea es complicado; sin embargo, existen indicadores importantes que respaldan un descenso significativo en los casos de corrupción. Esto se ve reflejado en el declive de casos de corrupción corporativa que sucedió en Corea después del año 1997, cuando fueron implementadas las recomendaciones de Buen Gobierno Corporativo de la OCDE y se eliminó las restricciones para la inversión extranjera; estos cambios lograron que ingrese nuevos modelos de gestión empresarial a un mercado altamente concentrado dominado por grupos familiares.

Estas medidas tuvieron un efecto significativo en los casos de corrupción logrando una reducción del 86% en tan solo un periodo presidencial desde el año 1997 hasta el año 2002. A esto debemos sumar que estudios realizados en el año 2007 demostraron que los niveles de transparencia aumentaron en las empresas coreanas, siendo de hecho las empresas no-chaebol (empresas medianas que no son parte de un conglomerado) las que mejores resultados obtuvieron.

Asimismo, es importante resaltar que las mismas empresas al ser consultadas mediante una encuesta anónima conducida por el Instituto Coreano de la Administración Pública reveló que las mismas empresas admitieron haber sobornado menos, pasando de un índice 25% en el año 2000 a un 4.8% en el año 2008.

A pesar de que estos resultados han sido positivos y se han mantenido de forma relativamente constante en Corea, la corrupción corporativa no ha desaparecido del todo; esto se ha visto reflejado recientemente en por el escándalo de la empresa Samsung, la cual se ha visto involucrada en un escándalo de corrupción en cual se

vieron involucrados la presidenta Park Geun-hye, quien fue condenada a 25 años de prisión por haber cometido el delito de soborno entre otros crímenes. La participación en el escándalo de Lee Jae-yong hijo del presidente de Samsung y líder de facto del conglomerado más grande del país ha afectado la imagen del sector empresarial en Corea.

Pero, más allá de estos hechos recientes, los avances en materia de buen gobierno corporativo en Corea son resaltantes, especialmente en materia de transparencia y la implementación del director independiente. En ambos aspectos tanto la legislación como los códigos de buenas prácticas empresariales ha venido mejorándose en el tiempo, siendo que algunas disposiciones de los principios del Buen Gobierno Corporativo se han convertido actualmente en normas que regulan la actividad privada y en consecuencia han logrado expandir los efectos de los mismos a empresas de menor tamaño.

En ese sentido, se puede concluir que los principios del Buen Gobierno Corporativo si han tenido un efecto positivo en la lucha en contra de la corrupción en el sector empresarial coreano, lo cual queda demostrado por la reducción en la cantidad de casos de corrupción corporativa registrados desde la aplicación de estos en el año 1997.

De la experiencia coreana en la prevención de la corrupción corporativo es de utilidad para el mercado coreano. Como ya se explicó hay una similitud histórica y de estructura de mercado entre Perú y Corea, que son el tamaño y complejidad del sector empresarial en Perú es muy similar al de Corea; y el sector empresarial se encuentra concentrado en un grupo importante de empresas que dominan el mercado.

Estas características sirven para realizar una comparación y analizar si los principios del Buen Gobierno Corporativo que sirvieron en Corea pueden ser replicados en el Perú. En principio la respuesta es simple, si se pueden aplicar, debido a que ambos países tienen un marco legal similar (Imperio de la ley, sistema de gobierno y ordenamiento jurídico similar) y, además, ambos son parte de un sistema de comercio globalizado donde se usan los mismos estándares.

En ese sentido, la aplicación de los principios de transparencia e implementar directores independientes no es una novedad, puesto que ya existe una regulación en el Perú que regula ambas propuestas. Sin embargo, la aplicación de estos principios no ha dado los mismos resultados que en Corea; por lo que, se debe analizar cuál es el valor agregado de ambas propuestas.

Durante este trabajo de investigación se ha desarrollado, el concepto de estos principios, los beneficios sustanciales de aplicar ambos principios, como opera la corrupción corporativa y como fueron aplicados estos principios en Corea. Por lo tanto, podemos indicar que la mayor diferencia entre la aplicación que se ha dado en Perú y Corea es el nivel de desarrollo y el foco que se da en verificar el cumplimiento de estos principios.

La regulación en Corea y los Principios del Buen Gobierno Corporativo en ese país han demostrado tener una estándar de cumplimiento mucho más alto que el peruano. Por ejemplo, en el caso del director independiente se exigen requisitos especiales que eliminan la posibilidad que la persona que sea seleccionada tenga o haya tenido algún conflicto de intereses con la Empresa; esto se hace con el objetivo de evitar la existencia de directores marioneta, puesto en el cargo por los accionistas mayoritarios con el fin de que no represente los intereses de los accionistas minoritarios.

En el caso de la transparencia, la regulación y los principios exigen cada vez más la revelación de información importante que sea de utilidad para los *stakeholders*, al punto de exigir la publicación de los esquemas de pago y bonificaciones de la alta dirección. Asimismo, se han hecho grandes esfuerzos para asegurar que los auditores internos y externos sean profesionales que no tengan conflictos de intereses con la compañía, para ello se han creado estándares altos (similares al del director independiente) con el fin de que se pueda asegurar la mayor transparencia posible.

En ese sentido, considero que las cuatro propuestas planteadas (Los Directores Independientes deben componer más del 50% del Directorio; el fortalecimiento de las capacidades de los Director Independientes; el desarrollo y publicación de un código interno de buen gobierno corporativo; y, la exigencia de que los auditores deban cumplir con los mismos requisitos de independencia que los directores independientes para mejorar la calidad de la transparencia) ayudarán a mejorar de forma significativa los principios de Buen Gobierno Corporativo en el Perú.

## **8.2 Ideas finales:**

La experiencia que han tenido que pasar países, que se han encontrado en situaciones similares a la del Perú; en materia de la lucha contra la corrupción deja una importante lección, la cual puede ser recogida y mejorada. Es claro que mucha de la regulación

anticorrupción existente en el Mundo ya está siendo aplicada en el Perú, en tiempos actuales la globalización y el comercio mundial, ha planteado grandes desafíos en la lucha anticorrupción.

Esta batalla en contra de la corrupción ha traspasado las barreras nacionales y ha originado la aparición de regulaciones internacionales para la prevención, y, el caso de la corrupción corporativa, no es la excepción. Los principios del Buen Gobierno Corporativo no fueron inventados por el gobierno coreano, así como tampoco fueron inventados en el Perú, son principios con origen en el Mercado anglosajón, los cuales ya habían sido aplicados en otros países del mundo mucho antes de que llegaran a Corea y Perú.

Si bien la llegada de los principios del Buen Gobierno Corporativo a Corea y Perú no fue distante en el tiempo, Corea los implementó en el año 1997, mientras que Perú lo hizo en el año 2002 (una diferencia de solo 5 años), los resultados han sido distintos. Esta realidad nos lleva a reflexionar respecto a que cosas ha estado realizando Corea de manera adecuada y Perú aún no ha logrado implementar.

Si bien las realidades de ambos Mercados son distintivas, la necesidad por combatir la corrupción, así como las dificultades que afrontan al tener un Mercado altamente concentrado y una tradición cultural que ha sido permisiva con la corrupción empresarial es similar.

Considero que la figura del Director Independiente ha sido un factor importante en el progreso logrado por Corea y es un punto que no ha sido muy desarrollado aún en el Perú; primero, porque la mayoría de empresas en el Perú siguen siendo sociedades anónimas cerradas sin Directorio; y segundo, que a pesar de que las empresas más importantes del país cotizan en bolsa, aún no existe un compromiso lo suficientemente fuerte por parte de las empresas para aceptar los cambios.

En el caso de Corea, la reforma vino acompañada de la apertura del Mercado, al eliminar la restricción del número de acciones que podían poseer los extranjeros, abriéndose de esta manera al ingreso de nuevos capitales provenientes de inversores institucionales que requerían de mejores estándares y controles en el manejo de las empresas.

El caso del Perú es distinto, a pesar de que existe interés en obtener financiamiento extranjero, este aún no ha llegado en las magnitudes suficientes que obliguen un cambio en el paradigma del manejar empresarial; sin embargo, esto podría cambiar en el corto

plazo, la creación del MILA (Mercado Integrado Latinoamericano), el Mercado integrado de valores de la Alianza del Pacífico, así como la futura entrada en vigencia de este acuerdo podría atraer el ingreso de nuevos capitales que exigirán un manejo más abierto y responsable de las empresas que cotizan en el Mercado público.

Ante esta situación la experiencia de Corea, podría ayudar a prevenir futuros casos de corrupción corporativa en un país que de acuerdo a transparencia internacional, se encuentra en el tercio inferior de percepción de la corrupción; situación que limita seriamente las posibilidades del crecimiento del país y de las empresas que están en el Mercado nacional.

La idea de tener directores independientes no es muy popular en Perú, donde la mayoría de directores están estrechamente relacionados; el Código de Buen Gobierno Corporativo no ha desarrollado mucho la idea, siendo la Ley General de Sociedades la única que se ha preocupado por este tema al establecer la figura del voto acumulativo, permitiendo de esta manera a los accionistas minoritarios acumular los votos para asegurar representación dentro de los Directorios.

Cabe mencionar que el Director Independiente, es solo una figura de un amplio abanico de regulaciones y estándares que afectan de manera directa o indirecta la lucha contra la corrupción en el ámbito empresarial, como mantener un manejo transparente de la información o realizar auditorías independientes (como ya se ha planteado en esta investigación).

Finalmente, sostengo que el aporte del Buen Gobierno Corporativo es una alternativa que debe sumarse a los esfuerzos realizados en mejorar la regulación y que además complementan iniciativas, como la reciente ley de *compliance* o cumplimiento que creado Perú para prevenir el cohecho activo transnacional; pero que no menciona nada al respecto del tráfico de influencias, el cual puede ser prevenido también desde la perspectiva empresarial.

## BIBLIOGRAFIA

- Ahmadjian, C. & Song, J. (2004). Corporate Governance Reform in Japan and South Korea: Two Paths of Globalization. Discussion Paper Series of APEC Study Center, 23, 1-20.
- Akan, T. (2018). The complementary roots of growth and development: Comparative Analysis of the United States, South Korea, and Turkey. Estambul y Londres: Palgrave McMillan.
- Alfaro, M. (2008). Apuntes sobre el Gobierno Corporativo en el Perú. Foro Jurídico, 96-104.
- Artaza, O. (2016). La utilidad del concepto de corrupción de cara a la delimitación de la conducta típica en el delito de cohecho. Política Criminal, Volumen 11, (pp. 307-339). Recuperado en: [http://www.politicacriminal.cl/Vol\_11/n\_21/Vol11N21A11.pdf]
- Baldwin, R. & Cave, M. (1999). Capítulo 8 "Enforcing Regulation". En R. & Baldwin, Understanding, Regulation, Primera Edición (pp. 96-117). Oxford: Oxford University Press.
- BBC News. ( 5 de febrero de 2018). Samsung scandal: Who is Lee Jae-yong?. Recuperado de: <https://www.bbc.com/news/business-39191196>
- Bellver, A. & Kaufmann, D. (2005). Transparenting Transparency. Initial Empirics and Policy Applications. Artículo preparado para la conferencia de Transparencia e Integridad realizadas del IMF. Recuperado de: [https://siteresources.worldbank.org/INTWBIGOVANTCOR/Resources/Transparenting\\_Transparency171005.pdf](https://siteresources.worldbank.org/INTWBIGOVANTCOR/Resources/Transparenting_Transparency171005.pdf)
- Bird, R. & Kim, S. (2018). Organic Corporate Governance. Boston College Law Review, 59. Recuperado de: <http://lawdigitalcommons.bc.edu/bclr/vol59/iss1/3>, 1-51.
- Bramont-Arias, L. (1992). Delitos económicos y bien jurídico. Ius Et Veritas, 85-92.
- Burneo, J. (2009). Corrupción y Derecho internacional de los derechos humanos. Derecho PUCP 63, 333-347.
- Chang, J., Cho, Y. & Shin, H. (2007). The Change in corporate transparency of Korean firms after the Asian financial crisis: An analysis using analysts' forecast data. Corporate Governance: An International Review. 15, (6), 1144-1167. Recuperado de: [https://ink.library.smu.edu.sg/soa\\_research/1572/](https://ink.library.smu.edu.sg/soa_research/1572/)
- Chun, K. (2016). Korea's Mandatory Independent Directors: Expected and Unexpected Roles. Recuperado de: <https://ssrn.com/abstract=2824303> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2824303>, 1-27.
- Código Andino de Gobierno Corporativo (2005). Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo. Eficiencia, equidad y transparencia en el manejo empresarial. Recuperado de: <https://www.caf.com/media/3266/linea6abril>

- Commercial Act of Korea. Acta 1000. Korean Comercial Act. Seúl, 20 de junio de 1962.
- Congreso de la República del Perú. Ley 26887, Ley General de Sociedades. Lima, 9 de diciembre de 1997.
- Congreso de la República del Perú. Ley 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública. Lima, 3 de agosto de 2002.
- Congreso de la República del Perú. Ley 28024, Ley Marco del Empleo Público. Lima, 11 de julio de 2003.
- Congreso de la República del Perú. Ley 27815, Ley de Código de Ética de la Función Pública. Lima, 16 de abril de 2005.
- Congreso de la República del Perú. Ley 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado. Lima, 17 de abril de 2006.
- Congreso de la República del Perú. Ley 29782, Ley de Fortalecimiento de la Supervisión del Mercado de Valores. Lima, 28 de julio de 2011.
- Congreso de la República del Perú. Ley 30050, Ley de Promoción del Mercado de Valores. Lima, 26 de junio de 2013.
- Congreso de la República del Perú. Ley 30424, Ley que regula la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas por el delito de cohecho activo transnacional previsto en el artículo 397-A del Código Penal. Lima, 20 de abril de 2016.
- Congreso de la República del Perú. Ley 30737, Ley que asegura el pago inmediato de la reparación civil a favor del Estado Peruano en casos de corrupción y delitos conexos. Lima, 11 de marzo de 2018.
- Congreso de la República del Perú. Ley 30835, Ley que modifica la denominación y los artículos 1, 9 y 10 de la Ley 30424. Lima, 2 de agosto de 2018.
- Contraloría General de la República. Resolución 203-2003-CG, Grupo de Inteligencia Anticorrupción. Lima, 2 de julio de 2003.
- Contraloría General de la República. Resolución 459-2008-CG, Reglamento de los Órganos de Control Interno de las entidades del Estado. Lima, 28 de octubre de 2008.
- Córdova, N. (20 de noviembre de 2018). Andina, Agencia Peruana de Noticias. SMV: norma sobre directores independientes busca mejorar transparencia. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-smv-norma-sobre-directores-independientes-busca-mejorar-transparencia-733405.aspx>.
- Corte Superior de Justicia. Expediente 37-2006, Sentencia emitida por la Primera Sala Penal Especial de la Corte Superior de Justicia de Lima. Lima, 11 de febrero de 2010.
- Corte Suprema de Justicia. Expediente 1406-2007, Ejecutoria Suprema recaída en el recurso de nulidad. Callao, 7 de marzo de 2008.

- Corte Superior de Justicia. Expediente 38-2006, Sentencia emitida por la Primera Sala Penal Liquidadora de la Corte Superior de Justicia. Lima, de julio de 2011.
- El Comercio. (17 de mayo de 2018). Graña y Montero: Bolsa de Nueva York congela sus acciones. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/peru/grana-montero-bolsa-nueva-york-congela-acciones-noticia-520779>.
- El Comercio. (14 de diciembre de 2018). Club de la construcción: Incorporan a 12 empresas como terceras responsables. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/negocios/club-construccion-incorporan-12-empresas-terceras-responsables-noticia-587877>.
- Escobar-Váquiro, N.; Benavides-Franco, J. & Perafán-Peña, . (2016). Gobierno corporativo y desempeño financiero: conceptos teóricos y evidencia empírica. Cuadernos de Contabilidad, 17, 203-254.
- Esty, C. (2006). Good Governance at the Supranational Scale: Globalizing Administrative Law. The Yale Law Journal, 1490, 1490-1562.
- Farfan, K. & Lizarzaburu, E. (2016). Gobierno Corporativo en Mercados: Emergentes: Impacto en la Bolsa de Valores de Lima-BVL. Journal Globalization, Competitiveness and Governability, 10, 1-60.
- Fischer, R. & Gullahorn, J. (2013). The Advent of State and Local Lobby Regulations and the Legal and Ethical Considerations for Attorneys. Legal Malpractice & Ethics, 32, 32-85.
- Fleming, P. & Zyglidopoulos S. (2009). Charting Corporate Corruption: Agency, Structure and Escalation, Primera Edición, Reino Unido: Edward Elgard Publishing.
- Flores, J. & Rozas, A. (2008). El gobierno corporativo: un enfoque moderno. Quipumayoc, Vol.15, 29, 7-22.
- Gestión. (13 de agosto de 2015). El 27% de los directorios de las empresas en el país no cuenta con miembros independientes. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/empresas/27-directorios-empresas-pais-cuenta-miembros-independientes-97202>.
- Gestión. (17 de mayo de 2018). Bolsa de Nueva York suspende a Graña y Montero y pretende deslistarla. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/empresas/bolsa-nueva-york-suspende-grana-montero-pretende-deslistarla-233897>.
- Hang, H. & Kim, J. (2001). Korea Country Paper: The Role of Boards and Stakeholders in Corporate Governance. Singapur : Recuperado de: <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/1873050.pdf>.
- Hodgson, G. & Jiang, S. (2008). La Economía de la corrupción y la Corrupción de la Economía. En Revista de Economía Institucional, Vol.10, N°18, 55-80. Recuperado en: <https://www.economiainstitutional.com/pdf/No18/ghodgson18.pdf>



- Holcombe, R.G. & Boudreaux, C.J. (2015). Regulation and Corruption. *Public Choice* 164, 75-85.
- Hupaya, R., Bravo, S. & Marangunich, H. (2011). Título: Inversión privada vs. regulación en infraestructura: ¿qué hace y qué no hace el Estado para atraer capital privado?: mesa redonda. *Derecho & Sociedad*, Año 22, Numero 36, 173-185.
- Hyung-A, K. (2003). Political corruption in South Korea. Faculty of Law, Humanities and the Arts de la Universidad de Wollongong. Recuperado de: <http://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=2579&context=artspapers>, 11-16.
- Jang, H. (2001). The Role of Boards and Stakeholders in Corporate Governance. SSRN Electronic Journal, Recuperado de: <http://www.ssrn.com/abstract=268077>, 1-15.
- Jong-sung, Y. (2005). Embedded Autonomy or Crony Capitalism? Explaining Corruption in South Korea, Relative to Taiwan and the Philippines, Focusing on the Role of Land Reform and Industrial Policy. Annual Meeting of the American Political Science Association, (p.p. 1-47). Washington.
- Kauffman, D. (2002). Transparency, Incentives and Prevention (TIP) for Corruption Control and Good Governance. Empirical Findings, Practical Lessons, and Strategies for Action based on International Experience (pp. 1-26). Beijing: Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/255621519>.
- Korea Corporate Governace Service (2018). Code of Best Practices for Corporate Governance. Recuperado de: [http://www.cgs.or.kr/eng/publish/publish\\_list.jsp](http://www.cgs.or.kr/eng/publish/publish_list.jsp)
- Korea Corporate Governace Service (2017). Korea Stewarship Code Guide Book ver.1. Recuperado de: [http://www.cgs.or.kr/eng/publish/publish\\_list.jsp](http://www.cgs.or.kr/eng/publish/publish_list.jsp)
- Lemus, E. (2014). The Financial Collapse of the Enron Corporation and Its Impact in the United States Capital Market. *Global Journal of Management and Business Research*, Volumen 14, 41-50.
- Lizarzaburu, E. & Del Brío, J.(2016).Evolución del sistema financiero peruano y su reputación bajo el indice Merco. *Suma de Negocios* 40, 1-19. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/306074603\\_Evolucion\\_del\\_sistema\\_financiero\\_peruano\\_y\\_su\\_reputacion\\_bajo\\_el\\_indice\\_Merco\\_Periodo\\_2010-2014](https://www.researchgate.net/publication/306074603_Evolucion_del_sistema_financiero_peruano_y_su_reputacion_bajo_el_indice_Merco_Periodo_2010-2014)
- Martinez-Echevarria, A. La propiedad de la empresa y el gobierno corporativo, CEU Ediciones, Madrid, 2009.
- Ministerio de Legislación de la República de Corea. Securities and Exchange Act (Ley de Seguridad de la Bolsa de Valores). Seúl, 15 de enero de 1962.
- Montoya, Y.; Novoa, Y. ; Rodríguez, J. & Torres, D. . (2015). Manual sobre delitos contra la administración pública. Lima: Gráfica Columbus S.R.L.
- Nam, C. (2004). Corporate governance in the Republic of Korea and Its Implications for Firm Performance. ADB Institute Discussion Paper, 10, 1-49.

- Nichols, P. (1997). Outlawing Transnational Bribery through the World Trade Organization. *Law & Pol'y Int'l Bus*, 28, 305-381.
- Noejovich, H. (2011). Ordoliberalismo: ¿alternativa al «neoliberalismo»? *Economía* Vol. XXXIV, 67, 203-2011.
- Nordberg, D. (2017). Edging Toward 'Reasonably' Good Corporate Governance. *Philosophy of Management*. Recuperado de: <http://link.springer.com/10.1007/s40926-017-0083-9>, 1-19.
- New York Stock Exchange(2014). NYSE: Corporate Governance Guide. Nueva York. Recuperado de:[https://www.nyse.com/publicdocs/nyse/listing/NYSE\\_Corporate\\_Governance\\_Guide.pdf](https://www.nyse.com/publicdocs/nyse/listing/NYSE_Corporate_Governance_Guide.pdf)
- Organización de las Naciones Unidas (2000). Código de Buenas Prácticas sobre Transparencia en Políticas Monetarias y Financieras. Recuperado en: <https://www.imf.org/external/np/mae/mft/sup/part1.htm>
- Organización de las Naciones Unidas (2004). Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción. Nueva York.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2004). "White paper" sobre gobierno corporativo en Latinoamérica. Recuperado de: <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/22368983.pdf>, 1-92.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2016). Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20. Recuperado de: [https://read.oecd-ilibrary.org/governance/g20-ocde-principios-de-gobierno-corporativo\\_9789264259171-es#page5](https://read.oecd-ilibrary.org/governance/g20-ocde-principios-de-gobierno-corporativo_9789264259171-es#page5)
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2017). OECD Survey of Corporate Governance Frameworks in Asia . Recuperado de: <https://www.oecd.org/daf/ca/OECD-Survey-Corporate-Governance-Frameworks-Asia.pdf>: OECD.
- Peñaranda, C. (2018). Perú registró leve Mejora en el índice de percepción de la corrupción. *La Cámara*, 816, 6-8.
- Pérez, E., Moreno-Brid, J. & Ruiz, P. (2004). El Consenso de Washington: aciertos, yerros y omisiones. *Perfiles latinoamericanos: revista de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales*, 149-168.
- Presidencia de la República del Perú. Decreto Ley 26126, Texto Unico Concordante de la Ley Orgánica de la Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores. Lima, 30 de diciembre de 1992.
- Presidencia del Consejo de Ministros. Decreto Supremo 021-2000-PCM, Ley de Nepotismo. Lima, 27 de julio de 2000.
- Pritchard, A. (2009). Monitoring of Corporate Groups by Independent Directors. *J. Korean L.* 9, 1, 1-25.

- Quiroz, A. (2018). Historia de la corrupción en el Perú, Segunda Edición, Séptima reimpresión. Lima: Tarea Asociación Gráfica Educativa.
- Rho, H. (2007). Shareholder Activism Corporate Governance Reforms in Korea. Nueva York: Palgrave MacMillan.
- Rodríguez, J.; Torres, D.; Navas, A. & Novoa, Y. (2014). Compendio jurisprudencial sistematizado, Prevención de la corrupción y justicia penal. Lima: GRÁFICA DELVI S. R. L.
- Rodríguez, V. (2011). La debilidad institucional en el Perú: ¿La falta de competencia política limita el fortalecimiento institucional? Quipumayoc, Vol 19, 36, 83-112.
- Rubio, M. (1999). Estudio de la Constitución Política de 1993, Primera edición. Lima: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Schwab, K. (2018). The Global Competitiveness Report 2018. Ginebra: World Economic Forum.
- Service, K. C. (2015). Facts About Korea. Seúl: Fondo Editorial del Ministerio de Cultura, Deportes y Turismo.
- Shin, J. &. (2003). Restructuring Korea Inc. Londres y Nueva York: Routledge Curson.
- Siebecker, M. (2009). Trust & Transparency: Promoting Efficient Corporate Disclosure Through Fiduciary-Based Discourse . Washington University Law Review, 115-174.
- Sorin, S. (2014). Social Market Economy. The Case of Germany. Bonn: Springer International Publishing Switzerland.
- Superintendencia de Banca y Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones. Resolución 272, Aprueban Reglamento de Gobierno Corporativo y de la Gestión Integral de Riesgos y establecen otras disposiciones. Lima, 18 de enero de 2017.
- Superintendencia del Mercado de Valores. (2013). Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas. Lima: [http://www.smv.gob.pe/uploads/codbgc2013\\_2\\_.pdf](http://www.smv.gob.pe/uploads/codbgc2013_2_.pdf).
- Tabra, E. (2015). Solidaridad y gobierno corporativo de la empresa: una mirada a los organismos internacionales. España: Librería Bosch, S.I.
- The New York Times. ( 2 de junio de 1997). Hanbo Steel Founder Given 15 Years in Korean Scandal. Recuperado de: <https://www.nytimes.com/1997/06/02/business/hanbo-steel-founder-given-15-years-in-korean-scandal.html>
- The Wall Street Journal. ( 21 de octubre de 2016). Anti-Bribery Compliance Gets Global Standard. Recuperado de: <https://blogs.wsj.com/riskandcompliance/2016/10/21/anti-bribery-compliance-gets-global-standard/>
- Tiberghien, Y. (2007). Entrepreneurial States: Reforming Corporate Governance in Rance, Japan, and Korea. Itaca y Londres: Cornell University Press.

Trautvetter, C. (2010). Transitions to Good Governance: The Case Study of South Korea. Working Paper Series, 18, 1-23.

You, J. (2015). Development of Corruption Control in South Korea. German Institute of Global and Area Studies, 1-37.

You, J. (Lessons from the United States and Korea). Legal Perspectives on Corporate Social Responsibility. 2015: Nueva Deli.

