

# PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

## Escuela de Posgrado



GOBIERNO CORPORATIVO: La Falta de Transparencia en  
las Sociedades Anónimas Cerradas (S.A.C.) sin directorio,  
administrada por el accionista mayoritario

Trabajo de investigación para obtener el grado académico de Magíster  
en Derecho de la Empresa con mención en Gestión Empresarial que  
presenta:

***Martín Gonzales Pozzi***

Asesor:

***Bruno Edoardo Debenedetti Lujan***

Lima, 2021



**DEDICATORIA:**

*A Dios y a mi familia, de manera muy especial a mis abuelitos que en paz descansen y a mis padres por su apoyo incondicional.*

## ABREVIATURAS

- **S.A.C.:** Sociedad Anónima Cerrada.
- **CAF:** Corporación Andina de Fomento (actualmente, Banco de Desarrollo de América Latina).
- **LGS:** Ley General de Sociedades.
- **Código de BGC:** Código de Buen Gobierno Corporativo para Las Sociedades Peruanas.
- **OCDE:** Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD por sus siglas en inglés).
- **Principios de GC:** Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20.

## RESUMEN

Este trabajo de investigación tiene como finalidad exponer la problemática generada por la falta de transparencia en la administración de una sociedad o empresa, que no cuenta con directorio, por parte del accionista mayoritario, quien a consecuencia de ella ejerce la Gerencia General de manera caprichosa, sin respetar los acuerdos establecidos con los demás integrantes de la sociedad (accionista minoritario, administradores, trabajadores), y muchas veces en beneficio propio sin considerar los objetivos de la sociedad y la de sus miembros.

Asimismo, la importancia del fortalecimiento del Gobierno Corporativo a través del establecimiento de una política de “transparencia corporativa” para evitar y contrarrestar el poder del accionista mayoritario, junto a la necesidad de establecer nuevas herramientas o mecanismo dentro del Estatuto Social que coadyuven a que la sociedad o empresa sea administrada con un mayor profesionalismo y objetividad, y el cumplimiento de sus fines.

Palabras clave: Gobierno Corporativo – accionista minoritario – sociedad o empresa.

## ÍNDICE

RESUMEN .....	4
I. INTRODUCCIÓN .....	7
II. JUSTIFICACIÓN.....	10
III. HIPÓTESIS .....	11
IV. ESTADO DEL ARTE.....	12
1. La Ley General de Sociedades - Ley N° 26887.....	12
1.1 De las sociedades en el Perú.....	12
1.2 De las sociedades anónimas cerradas.....	13
1.2.1 Características de las S.A.C.....	13
1.2.2 Constitución de las S.A.C.....	14
1.2.3 Órganos de las S.A.C.....	14
2. Gobierno Corporativo: Concepto y su aplicación en las S.A.C.....	15
2.1 Gobierno Corporativo en las S.A.C. - Perú.....	17
2.2 Gobierno Corporativo en las S.A.C. - CAF.....	20
2.3 Gobierno Corporativo en las S.A.C. - OCDE.....	21
3. La Transparencia: Poder del accionista mayoritario y los Conflictos de Intereses.....	22
V. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	27
1. La falta de transparencia en las S.A.C.....	27
1.1 Caso Enron.....	28
1.1.1 Consecuencias Jurídicas.....	29
1.2 Caso Odebrecht.....	29
1.2.1 Consecuencias Jurídicas.....	31
1.3 Caso Aporte de Campaña-Keiko Fujimori.....	32
1.3.1 Consecuencias Jurídicas.....	33
1.4 Caso Graña y Montero (GyM).....	34
1.4.1 Consecuencias Jurídicas.....	36

VI.	DISCUSIÓN.....	39
	1. Política de Transparencia Corporativa.....	39
	2. Límites a la Transparencia en las S.A.C.....	41
VII.	CONCLUSIONES.....	42
VIII.	BIBLIOGRAFÍA .....	44



## I. INTRODUCCIÓN

La mayor importancia que ha venido dándose al Gobierno Corporativo en las dos últimas décadas no sólo dentro los mercados financieros, sino también dentro de la sociedad en su conjunto (intelectuales, académicos, medios de comunicación, entre otros grupos) fue producto del desplome de las grandes compañías cuyos gobiernos corporativos no pudieron evitar los malos manejos (por ejemplo, la corrupción, intereses privados) ni establecer planes de prevención de riesgos de manera adecuada. Es tal la importancia obtenida, que el gobierno corporativo se aplica en todas las esferas empresariales, sean con fines económicos o no, y claro está dentro de la estructura de la sociedad en donde se desenvuelve (El gobierno Corporativo puede ser aplicado incluso hasta en un equipo de fútbol profesional).

Por otro lado, como antecedente histórico de la importancia de tener un Gobierno Corporativo debidamente estructurado y con reglas sobre políticas de transparencia, cabe mencionar lo señalado por Portalanza “Se puede considerar la crisis de Wall Street en 1929 como el primer mensaje sobre la necesidad de transparentar y encontrar una manera de que los directivos informen a los accionistas sobre sus prácticas de negocios. En esa ocasión, la ausencia de un gobierno corporativo de regulación financiera mundial permitió que proliferaran actividades fraudulentas, con lo que disminuyó la confianza en los mercados de capitales, especialmente los de Nueva York y Londres. [...] se evidencia que, a comienzos de la década de los treinta, se empiezan a establecer los principios de las funciones que deben tener las organizaciones en la sociedad. Éstos sentaron las bases para el concepto moderno de un buen gobierno corporativo [...]” (p. 118).

Desde el punto de vista empresarial se puede considerar que el interés por el Gobierno Corporativo nace como consecuencia de la publicación del Reporte Cadbury, publicación que habla sobre las innumerables quiebras que venían teniendo las empresas como consecuencia de las fallas en su Gobierno Corporativo (Escobar-Vázquez; Benavides-Franco; Perafán-Peña, p. 216).

Ahora bien, dado esta importancia al Gobierno Corporativo, a su estructura y reglas de transparencia, los mismo que te permiten evitar posibles fallas en su gobierno, y considerando que la finalidad principal de las sociedades en general es la de generar rentabilidad para sus miembros, y claro está su continuidad en el tiempo; debemos destacar que en un mundo tan globalizado como en estos tiempos, la confianza que debe tener el inversionista es vital para conseguir fuentes de

financiamiento que permitan a la sociedad el logro de sus objetivos y un mayor crecimiento en su radio de acción. En ese contexto, y conforme a los lineamientos de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), un buen gobierno corporativo te permite establecer derechos y obligaciones de todos los miembros de la sociedad, en su estructura en general, generando una mejor toma de decisiones y un desenvolvimiento claro y transparente ante la propia sociedad y los inversionistas (Saavedra García; pp. 22 y 23).

Asimismo, debemos mencionar que una de las finalidades de toda sociedad anónima cerrada, y como de las demás sociedades en general, es la de tener un posicionamiento solvente y sostenible en el mercado; la identidad corporativa es un rasgo esencial de toda sociedad y ayuda a su éxito.

En esa línea, en el presente artículo se desarrollará de manera breve y concisa la problemática de “la falta de transparencia en las S.A.C.”, administrada por el accionista mayoritario quien ejerce el cargo de Gerente General, y cuyas sociedades son principalmente controladas por grupos familiares; asimismo, la importancia de tener un gobierno corporativo debidamente estructurado y fortalecido, el cual se podría conseguir a través del establecimiento de una política de “transparencia corporativa”; las herramientas de protección que te puede brindar; y como las Fallas o Anomalías de control en la Gerencia General de las S.A.C., que no cuentan con directorio, producto de un gobierno corporativo débil o ineficiente y administrada por el accionista mayoritario de manera caprichosa, puede generar una afectación económica grave a la empresa y ocasionar a través de ello pérdida de confianza por parte de los inversionistas, así como un perjuicio del Interés General de la Sociedad y la de sus Miembros.

Así también, cómo muchas de las decisiones de importancia dentro de la empresa, son realizadas sin considerar los propios acuerdos tomados con sus demás integrantes; sin brindar mayores detalles del porqué de las decisiones tomadas, ocultando información para con los demás accionistas. Todo ello con la finalidad de obtener grandes beneficios económicos que benefician mayormente al accionista mayoritario o pequeños grupos, sin medir los riesgos legales o económicos graves que pueden presentarse en el mediano o largo plazo dentro de la empresa. Asimismo, como la falta de transparencia en el desenvolvimiento de una S.A.C. puede generar riesgos legales<sup>1</sup> graves a la sociedad o empresa, como por ejemplo la pérdida del valor de la compañía en el mercado, la pérdida

---

<sup>1</sup> Se entiende por Riesgo Legal como la exposición a una situación donde hay una posibilidad de sufrir un daño o producirse pérdidas, a consecuencia de que las actividades de la empresa no están conformes con la legislación y la normativa vigente; incidiendo en la propia gestión empresarial y sobre el patrimonio de la empresa.

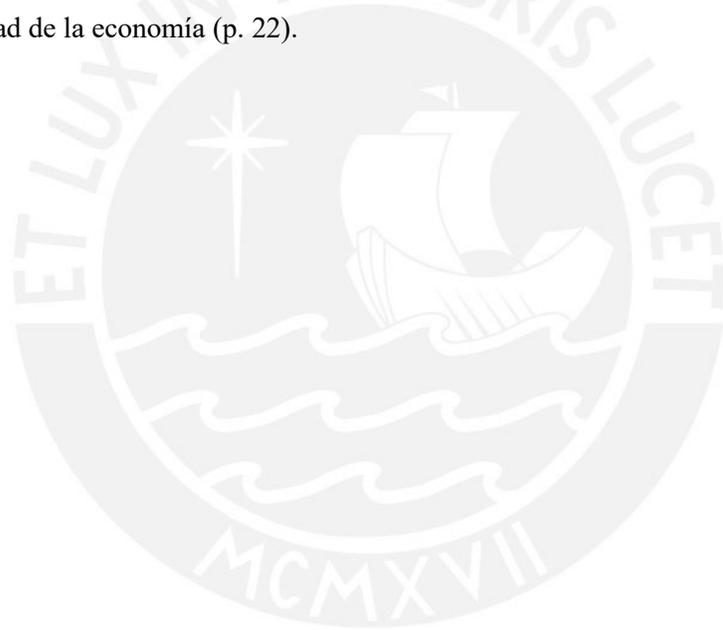
de fuentes de financiamiento, entre otros; y como las empresas deben de repensar y fortalecer sus prácticas de Gobierno Corporativo, a través del establecimiento de políticas de “transparencia corporativa” en su desenvolvimiento.

Se tocará también, algunos aspectos relacionados sobre la protección y trato igualitario para con los demás accionistas (minoritarios) e integrantes de la sociedad o empresa, y el establecimiento de medidas de transparencia; en ese sentido, la búsqueda y la formación dentro de la sociedad de una cultura no sólo de un buen gobierno corporativo, sino también de una cultura de transparencia corporativa; las medidas que se podrían implementar para que se cumplan los acuerdos tomados entre todos sus miembros (accionistas, administradores, trabajadores, entre otros), como por ejemplo el establecimiento dentro de los estatutos de la sociedad o empresa, de las obligaciones y derechos de manera clara para con todo los accionistas, implementación de mecanismos de sanción (pecuniaria por ejemplo) ante una mala administración del gerente general (accionista mayoritario); así como el establecimiento de mecanismos de publicidad, a través de la página web de la empresa o sociedad, para publicitar y, por ende transparentar, todas las decisiones de importancia que se puedan tomar, y sean conocidas por todos sus integrantes (accionistas, trabajadores), y demás grupos de interés (inversionistas, clientes, entre otros), garantizando por ende los fines y objetivos para los cuales fue creado la sociedad. Asimismo, el establecimiento de “Códigos de Buen Gobierno” en la sociedad o empresa, donde se señalen los principios y valores con los cuales se desenvolverá.

## II. JUSTIFICACIÓN

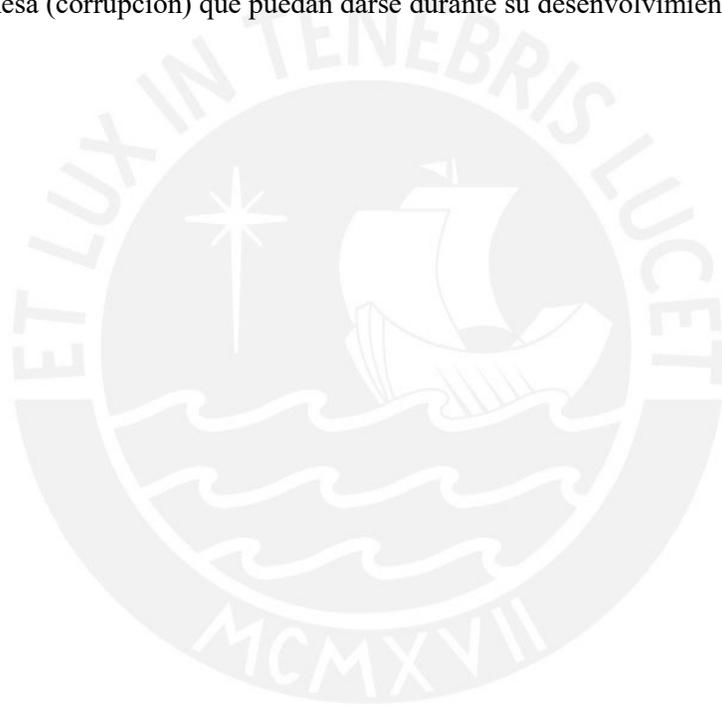
La importancia del estudio radica en que las empresas deben repensar y fortalecer sus prácticas de Gobierno Corporativo, a través del establecimiento de una política de “transparencia corporativa” en su desenvolvimiento.

En ese sentido, y siguiendo lo señalado por Perramon, los más recientes casos de corrupción acontecidos, ha generado que los diversos agentes que se interrelacionan con la sociedad o empresa (accionistas, proveedores, compradores, entre otros) exijan una mayor transparencia en toda la información que pueda proporcionarse; al ser poco transparente, habrá menos posibilidad de fuentes de financiamiento y confianza para con el mercado, y por ende también se incidirá de manera negativa en la competitividad de la economía (p. 22).



### III. HIPÓTESIS

Muchas de las decisiones de importancia dentro de la empresa, son realizadas sin considerar los propios acuerdos tomados con sus demás integrantes; sin brindar mayores detalles del por qué de las decisiones tomadas, ocultando información para con los demás accionistas. Todo ello con la finalidad de obtener grandes beneficios económicos que benefician mayormente al accionista mayoritario o pequeños grupos, sin medir los riesgos legales o económicos graves que pueden presentarse en el mediano o largo plazo dentro de la empresa. Decisiones también, alentadas por los acuerdos bajo la mesa (corrupción) que puedan darse durante su desenvolvimiento en el mercado.



## IV. ESTADO DEL ARTE

### 1. La Ley General de Sociedades - Ley N° 26887

Previamente al desarrollo del presente trabajo, y a manera informativa, debemos señalar que la nueva ley general de sociedades, vigente a partir del 1 de enero de 1998, promulgada con fecha 5 de diciembre de 1997 y publicada en el diario oficial “El Peruano” el 9 de diciembre de 1997, representa un instrumento legal que norma y regula la constitución y funcionamiento, su disolución y liquidación, entre otros aspectos, de toda sociedad empresarial en el Perú (sociedades anónimas, sociedades civiles, sociedades comerciales de responsabilidad limitada, entre otras). Así también, regula el procedimiento de emisión de obligaciones, de reorganización de las sociedades a través de la transformación, fusión, escisión; así como su disolución, liquidación y extinción de la misma; regula también los contratos de asociación en participación y los consorcios.

La nueva ley general de sociedades está conformada por 5 libros, 6 secciones, 29 títulos, 3 capítulos, 448 artículos, 9 disposiciones finales y 11 disposiciones transitorias.

Por otro lado, debemos precisar también, que la importancia de la nueva ley general de sociedades radica en ser un instrumento legal que brinda las pautas jurídicas para un funcionamiento regular y transparente de aquellas empresas que se constituyen como sociedades, un manejo más ordenado de las mismas, brindando herramientas de solución a los conflictos que puedan darse entre sus miembros; estableciéndose limitaciones y prerrogativas a sus miembros, dependiendo el tipo societario que se adopte.

#### 1.1 De las sociedades en el Perú

En el Perú existen cinco tipos de empresas o sociedades: La Sociedad Anónima (S.A.), la Sociedad Anónima cerrada (S.A.C.), la Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (S.R.L.), la Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.), y la Sociedad Anónima Abierta (S.A.A.). En el presente caso, la sociedad que nos ocupa, es la de la Sociedad Anónima cerrada (S.A.C.).

## 1.2 De las sociedades anónimas cerradas

Es aquella que está creada por un número reducido de personas que va de 2 a 20 (Artículo 234 de LGS), que pueden ser naturales o jurídicas quienes se conocen entre sí, que tienen el ánimo de constituir una sociedad; asimismo, debemos tener en cuenta, que dicha sociedad es la más recomendable para la constitución de una empresa familiar, por ser una figura más dinámica. Al constituirse siempre el nombre de la Sociedad, debe indicar a la Sigla (S.A.C.) o en su defecto la Palabra “Sociedad Anónima Cerrada” (Artículo 235 de la LGS).

### 1.2.1 Características de las S.A.C.

- Se forma gracias a los aportes de los socios (sociedad de capitales).
- Las acciones representan una parte proporcional del capital y son negociables (alícuotas de capital).
- Se impone el derecho de adquisición preferente por los socios, salvo que el estatuto disponga lo contrario (Artículo 237 de la LGS).
- Los socios no responden personalmente por las deudas sociales (responsabilidad limitada - Artículo 51 de la LGS).
- En el pacto social o en el estatuto de la sociedad se podrá establecer que la sociedad funcione sin directorio (directorio facultativo - Artículo 247 de la LGS).
- No tiene acciones inscritas en el Registro Público del Mercado de Valores; tampoco se puede solicitar la inscripción en dicho registro de las acciones de una S.A.C. (Artículo 234 de la LGS).
- La sociedad se disuelve por el vencimiento de su plazo de duración, conclusión de su objeto social, acuerdo adoptado con arreglo al estatuto, y otras formas previstas en la Ley (Artículo 407 de la LGS).

### 1.2.2 Constitución de las S.A.C.

La sociedad se constituye por escritura pública, en la que está contenido el pacto social, que incluye el estatuto (Artículo 5 de la LGS). Así también, para ello se requiere principalmente lo siguiente:

- a) **Elegir el nombre de la sociedad.** Lo recomendable es hacer una búsqueda previa en registros públicos, incluyendo una reserva de nombre (Artículo 10 de la LGS), para saber que el nombre que se haya elegido no esté tomado por alguien más.
- b) **Capital y acciones.** El capital es definido por los aportes de cada socio; no hay mínimo y puede ser en efectivo o en bienes (Artículos 23 y 25 de la LGS). Si es en efectivo se debe de abrir una cuenta bancaria. Asimismo, se deben registrar las acciones en el Registro de Matrícula de Acciones.
- c) **Socios.** Se requiere un mínimo de 2 socios y no más de 20 socios.
- d) **Organización.** Se debe establecer una Junta General de Accionistas, una gerencia y un directorio, este último como ya se señaló anteriormente es opcional. El gerente general debe tener muy claro cuáles son sus facultades.
- e) **Duración y domicilio.** La duración de la sociedad puede ser por plazo determinado o indeterminado (Artículo 19 de la LGS). El domicilio de la sociedad es el lugar señalado en el estatuto, donde desarrollará alguna de sus actividades principales o donde instala su administración (Artículo 20 de la LGS).

### 1.2.3 Órganos de las S.A.C.

- a) **La Junta General de Accionistas.** Es el órgano supremo de la sociedad y está integrada por el total de socios que conforman la sociedad o empresa (Artículo 111 de la LGS). Sus atribuciones se encuentran reguladas en el Artículo 114 y 115 de la LGS.

- b) **El Directorio (Facultativo).** El directorio es un órgano colegiado elegido por la junta general de accionistas (Artículo 153 de la LGS). Está conformado por un mínimo de 3 personas (Artículo 155 de la LGS), y el nombramiento de un directorio por la junta general de accionistas es opcional (no es obligatorio) para las S.A.C.

Por otro lado, las funciones que ejerce es la de dirección y administración; tiene una duración no mayor de 3 años ni menor de uno (Artículo 163 de la LGS). Sus impedimentos se encuentran previstos en el Artículo 161 de la LGS.

- c) **La Gerencia.** Es el órgano de administración de la sociedad y ejerce la representación legal de la misma. La sociedad puede tener uno o más gerentes (Artículo 185 de la LGS). Sus atribuciones e impedimentos se encuentran previstos en el artículo 188 y 189 de la LGS.

## 2. Gobierno Corporativo: Concepto y su aplicación en las S.A.C.

Existen innumerables conceptos de gobierno corporativo, no existiendo una definición exacta para la misma, y su aplicación dependerá del contexto y realidad de cada país o región, así como el ámbito en donde se desarrollará: financiero, laboral, empresarial, por ejemplo. Se debe tomar en cuenta también, que los conceptos han ido evolucionando, conforme las diferentes experiencias a nivel mundial acontecido en los últimos años, sobre los malos manejos corporativos que se han venido realizando, como el caso de Enron, Lehman Brothers, y últimamente el caso de Odebrecht en nuestra región.

Por lo antes expuesto, y conforme lo señalado por Flores Konja & Rozas Flores, podemos definirlo: “El gobierno corporativo explica las reglas y los procedimientos para tomar decisiones en asuntos como el trato equitativo de los accionistas, el manejo de los conflictos de interés, la estructura de capital, los esquemas de remuneración e incentivos de la administración, las adquisiciones de control, la revelación de información, la influencia de inversionistas institucionales, entre otros, que afectan el proceso a través del cual las rentas de la sociedad son distribuidas” (p. 7).

Otra definición a considerar, es la señalada por la CAF: “El Gobierno Corporativo es definido ampliamente como la correcta asignación de poderes y responsabilidades entre el directorio, la

administración y los propietarios de una empresa. Esta definición reconoce que el Gobierno Corporativo no es sólo un conjunto de reglas externas. Se trata de una disciplina empresarial necesaria para mantener una relación estable y productiva entre los participantes de cualquier organización. El Gobierno Corporativo, la transparencia y la rendición de cuentas son más que ejercicios de cumplimiento; son ingredientes esenciales de una buena gestión y un requisito para la buena salud de las organizaciones” (Gobierno Corporativo en América Latina, p. 13)

No cabe duda, y conforme a algunos puntos ya señalados en líneas precedentes, el Gobierno Corporativo no solo ayuda a combatir los abusos del accionista mayoritario sobre el minoritario (protección), sino que también brinda herramientas que optimizan el funcionamiento de la sociedad o empresa, ayuda a la productividad y competitividad, la hace más transparente, genera confianza y reduce los conflictos internos. En ese contexto, permite establecer ciertas responsabilidades y demás salvaguardas que evitan que el accionista mayoritario se aproveche de su poder para obtener algún beneficio económico o valor en desmedro de los accionistas minoritarios y demás integrantes de la sociedad o empresa.

Ha permitido también, que las S.A.C. en el desarrollo de sus operaciones estén sujetas a una vigilancia totalmente objetiva, y no basada sólo en la conveniencia o arbitrariedad que pueda ejercer el accionista mayoritario.

Por otro lado, la globalización aunada al crecimiento de los negocios, y considerando los grandes escándalos corporativos de los últimos tiempos y la crisis económica que ha generado en los países, ha obligado a las sociedades o empresas que impulsen su desarrollo a través de la gestión de riesgos en su administración con la implementación de políticas de transparencia en su estructura societaria. Al implementar planes de acción que mitiguen el ejercicio abusivo del accionista mayoritario en su administración de la sociedad, en detrimento de los demás integrantes que la conforman, como por ejemplo el brindar información de cómo se realiza el manejo de la empresa a todos sus integrantes; informar también, los posibles conflictos de intereses que podrían darse en la toma de decisiones del gerente general para con los demás accionistas (minoritarios). Así también, una buena gestión de riesgos de la mano con una política de transparencia dentro de la sociedad o empresa, ayudará a un aumento en la creación de valor empresarial, impulsando un futuro promisorio para las empresas. En ese sentido, se requiere construir una organización consciente, transparente y

equilibrada en su manejo empresarial, estableciéndose reglas claras en su propia estructura para con la participación de todos sus miembros.

## 2.1 Gobierno Corporativo en las S.A.C. - Perú

Previamente, es importante señalar que, y de acuerdo al investigador Cueto, en nuestro país el gobierno corporativo que se aplica es el basado en un enfoque británico de “cumple o explica”, es decir, basado en una serie de recomendaciones de buen gobierno corporativo contenidas en un documento oficial que las compañías deberían cumplir; a diferencia de lo aplicado en los Estados Unidos a través de la Ley Sarbanes-Osley Act del 2002, cuyo cumplimiento es obligatorio para todas las empresas, bajo apercibimiento de aplicárseles sanciones y multas.

Por lo antes mencionado, no es obligatorio para las empresas o compañías peruanas contar con los estándares de buen gobierno corporativo, más bien se ha convertido en una tendencia mundial el de implementar las prácticas del buen gobierno corporativo en toda la actividad empresarial, a través de convenios y contratos comerciales por ejemplo, de modo que su administración se rija por altos estándares de transparencia, mayor eficiencia y profesionalismo en su estructura; generando de esta manera una mayor rentabilidad, sostenibilidad en el tiempo, así como una mayor confianza por parte de los inversores y del mercado para con la empresa. El Perú al ser una economía emergente resulta más difícil su implementación, porque contamos todavía con limitadas regulaciones en beneficio de los accionistas minoritarios, como por ejemplo la falta del establecimiento de manera obligatoria en los estatutos de la sociedad del derecho de los accionistas minoritarios de entablar acciones judiciales contra el accionista mayoritario (Gerente General) ante un mal manejo en detrimento de la sociedad o de los propios intereses de sus integrantes, con carácter resarcitorio en caso se haya producido un daño; así como los demás grupos de interés que interactúan con la empresa, con un mercado dependiente en su mayoría de los precios internacionales de las materias primas y los metales; aunado a lo señalado, resulta difícil también su implementación considerando que existe poco nivel de transparencia y regulación administrativa en el manejo de las empresas o sociedades, los altos niveles de informalidad en su administración, formas de gobierno desfasados, el tener los empresarios peruanos tan sólo una visión o proyección a corto plazo, y un sistema legal y judicial poco efectivo que pueda hacer cumplir las normas implementadas dentro de la empresa.

Ahora bien, considerando que las S.A.C. pueden estar conformadas muchas veces por empresas familiares, se debe traer a colación lo reseñado en este punto por Alfaro “Es importante destacar el predominio de empresas familiares dentro del contexto Latinoamericano, incluido el Perú, constituyendo el sector societario más nutrido y dinámico. Categoría en la cual, sin embargo, se han desarrollado hábitos perniciosos como la falta de transparencia y conflictos de interés [...], como sostienen otros <en América Latina la estructura empresarial se ha caracterizado por tener empresas privadas que permanecen cerradas ya que la propiedad se mantiene sumamente concentrada [...]. En ese contexto, el único objetivo de la empresa es crear valor para el accionista mayoritario, sin considerar a los otros agentes vinculados a la empresa>” (p. 101)

Bajo ese contexto, existe la necesidad de que se establezcan ciertos controles en su administración, los mismos que al ser realizadas por el accionista mayoritario (Gerente General) muchas de las decisiones son tomadas en su propio beneficio, o sin respetar los acuerdos tomados con los accionistas minoritarios y demás grupos que integran la sociedad. En ese sentido, nace la necesidad de proteger no sólo al accionista minoritario (inversionista) sino a los demás miembros que integran y participan en el desarrollo de la empresa, frente a esta concentración de poder (acciones mayoritarias), para ello una de las políticas que podrían implementarse dentro de la sociedad o empresa es la de la “transparencia corporativa”, que incida en el sentido de que toda información relevante deba ser informada a todos los socios y demás integrantes, que los posibles conflictos de intereses que puedan darse, en la administración del gerente general para con los demás accionistas, sean debidamente informadas, que se puedan establecer las obligaciones y derechos de manera clara de cada uno de sus accionistas ante los posibles conflictos de intereses; todas estas nuevas ideas o herramientas podrían ser incorporadas dentro de los estatutos de la sociedad, o en su defecto discutidas en la Junta General de Accionistas a efectos de su implementación.

No debemos olvidar que, al encontrarnos en un mundo globalizado y totalmente competitivo, una de las finalidades de la empresa es la de atraer inversiones (nuevos capitales), volverla más atractiva y transparente. La protección de los accionistas minoritarios y demás integrantes de la sociedad, ante el poder del accionista mayoritario, podrían darse estableciéndose ciertas limitaciones o herramientas de control y fiscalización dentro del Estatuto que incida en el respeto de las decisiones o acuerdos tomados entre todos sus miembros, y no sólo en el beneficio propio; estas ideas van de la mano con la política de transparencia que también se debe implementar.

Ahora bien, en esa misma línea y complementando lo anteriormente señalado, se da la necesidad también, producto de que el contexto empresarial se encuentra en constantes cambios (evolución) y a efectos de que las sociedades se mantengan competitivas en mundo en constante evolución, éstas deben innovar y adaptar su gobierno corporativo a las nuevas exigencias, como por ejemplo el establecimiento de prácticas de buen gobierno corporativo por parte de la empresa o sociedad, con la finalidad de mejorar la administración de los posibles riesgos en la que se puedan incurrir, mayor transparencia e información para todos sus miembros, generando de este modo un mayor valor y confianza para con la empresa (Código de BGC, p. 3).

Una de las prácticas que se podrían implementar, es la del trato igualitario entre los accionistas, no importando si uno es mayoritario y el otro minoritario; asimismo, el derecho de obtener y requerir información, y que la misma sea proporcionada de manera oportuna (Código de BGC; Pilar I, p. 7).

Aunado a ello, la implementación de dichas prácticas podría darse a través del establecimiento en la sociedad o empresa (a través del estatuto por ejemplo) de políticas de transparencia e información para con todos sus integrantes: accionistas, inversionistas, y demás miembros que participan con ella. Con dichas herramientas, se estaría generando una cultura de manejos de riesgos, todos los pormenores o incidencias que podrían darse durante el manejo de la sociedad, sería compartida y monitoreada para con todos sus miembros.

Por todo lo expuesto, existe la imperiosa necesidad de que durante el manejo de la sociedad, su administración (Gerente General) lo haga con una verdadera visión a largo plazo para su sostenibilidad en el tiempo y no en la búsqueda de un mayor beneficio para con el accionista mayoritario o ciertos grupos de poder; esto de la mano, como ya se ha mencionado anteriormente, a través de la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo en la estructura de la sociedad, como por ejemplo la rendición de cuentas de manera periódica por parte del Gerente General (accionista mayoritario), de información relevante y de interés para con los demás miembros de la sociedad, es decir, con la implementación de una política de “Transparencia Corporativa”.

## 2.2 Gobierno Corporativo en las S.A.C. - CAF

Respecto a este punto, la Corporación Andina de Fomento (CAF) también refiere sobre la importancia del Gobierno Corporativo, considerando que ayuda a manejar adecuadamente los recursos del cual dispone la compañía o empresa, permiten disponer de una información mucho más transparente. No contar con dicha herramienta o su implementación no adecuada podrían generar “fallas” dentro de la organización societaria, ocasionando un manejo deficiente de los recursos con los que se cuenta, en detrimento de los demás miembros: accionistas minoritarios, trabajadores, entre otros. (Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo-CAF, p. 5)

Se ha señalado también, la importancia de contar con ciertos lineamientos de gobierno corporativo debidamente establecidos en las sociedades anónimas cerradas (SAC), acorde con su naturaleza societaria; esto permitiría brindar una mayor seguridad a la gestión de la empresa o sociedad, y en la misma línea con los intereses de todos sus miembros, evitando conflictos de intereses por ejemplo en el gobierno de la sociedad. Asimismo, coadyuvan a mejorar u obtener nuevas fuentes de financiación, permitiendo un desarrollo sostenible.

Así también, una correcta y eficaz implementación de los lineamientos de gobierno corporativo dentro de una SAC, permitiría que se tomen mejores decisiones para la organización de la empresa, sus órganos más adecuados que lo compondrían, y facilitarían que la gerencia general que lo administra sea un ente altamente profesional, controlando los riesgos, objetividad en la toma de decisiones, y se establecieran reglas claras sobre la protección del accionista minoritario (Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo-CAF, p. 22).

Estos lineamientos de gobierno corporativo deben ir de la mano con el establecimiento de una política de “Transparencia Corporativa”, los mismos que coadyuvarían a un manejo mucho más integral y altamente profesional, por parte del Gerente General, de toda la estructura de la empresa o sociedad en beneficio de todos sus miembros que participan en ella, permitiendo el cumplimiento de sus objetivos trazados, su sostenibilidad en el tiempo y volviéndose más atractivo la sociedad para con el mercado y potenciales inversionistas.

### 2.3 Gobierno Corporativo en las S.A.C. - OCDE

La OCDE remarca la importancia de tener un buen gobierno corporativo dentro de la empresa o sociedad, no sólo por la finalidad de brindar confianza a los inversionistas y al mercado en general, sino por ser un medio que te facilita el acceso a los mercados de capitales, a fuentes de financiamiento mucho más baratas y globales; te permiten brindar niveles de protección adecuadas y más eficaces a sus accionistas, así como a los demás integrantes que la conforman (Principios de GC, p. 10)

Es importante resaltar, que a efectos de poder resolver ciertas imperfecciones que se puedan dar en el mercado, es que el Estado ejerza su poder regulatorio, ya sea creando nuevas leyes o reglamentándola; para hacerlo de manera equitativa y eficiente deberá consultar a las empresas, a sus organizaciones que la representan, para poder obtener un sistema legal que beneficie a todos, y se eviten los excesos en su posible regulación por ejemplo (Principios de GC, p. 15).

Un punto clave también a tomar en cuenta, y perfectamente aplicable a la sociedad o empresa conforme a las recomendaciones hechas por la OCDE, es la del trato equitativo que se debe dar entre los accionistas que la conforman, incluidos los accionistas minoritarios, no sólo en la toma de decisiones importantes como por ejemplo la modificación a ciertos puntos de los estatutos, la elección de las autoridades, u otros segmentos que incidan en el manejo de la sociedad (administración); sino también en el establecimiento de ciertos derechos para con los accionistas en minoría que puedan contrarrestar el poder del accionistas mayoritario, que muchas veces actúan en beneficio propio. Para ello se podría establecer el derecho de los accionistas minoritarios de entablar acciones judiciales ante un manejo caprichoso o irregular en detrimento de la sociedad o de los propios intereses de sus integrantes (inversionistas, trabajadores, y demás grupos de interés), con carácter resarcitorio en caso se demuestre que se ha generado un daño; todos estos aspectos antes señalados, coadyuvan a que los inversionistas y el mercado en general tengan una mayor confianza para con la sociedad o empresa, generando un valor agregado para la misma con la implementación de dichas medidas de protección (Principios de GC, p. 18 y19).

Los órganos de administración de la empresa, tienden a tener un papel importante en su desenvolvimiento; para ello es importante que durante su desenvolvimiento lo realice de manera equilibrada, evitando los conflictos de intereses, y que los objetivos se realicen en beneficio de todos,

con igualdad de oportunidades; así como, con rendición de cuentas claras para con sus miembros (Principios de GC, p. 51).

En virtud de lo antes señalado, podemos confirmar la importancia que tiene el gobierno corporativo para los legisladores, y como los mismos te ayudan a obtener un marco regulatorio más equilibrado, acorde con la realidad de cada sector, permitiendo un desarrollo económico sostenible, con beneficios para todos los miembros. El establecimiento de leyes más claras y justas para las empresas del mercado. En ese sentido, teniendo fortalecido el gobierno corporativo de la empresa, ayudaría a contrarrestar las posibles fallas que se puedan dar, como por ejemplo el poder del accionista mayoritario, estableciéndose herramientas que permitan un manejo más transparente y acorde con todos sus miembros, una mayor y eficiente fiscalización para con el accionista poderoso; en base a lo expuesto, se pueden ver tres aspectos fundamentales en el desenvolvimiento corporativo de una empresa (trilogía corporativa) dentro de la sociedad o país: i) la importancia de tener un buen gobierno corporativo, ii) el poder regulatorio del Estado que podría ejercer dentro de la organización de la compañía o empresa con la finalidad de implementar normas equitativas para todos los miembros, claro está previa consulta a la empresa para su regulación efectiva, y iii) el poder resarcitorio que podrían ejercer los accionistas minoritarios, vía una acción judicial, en caso se haya generado un daño por parte de quien administre la empresa.

Además, y de manera complementaria a lo antes señalado, al encontrarnos en un mundo globalizado, donde la información circula con mayor rapidez y en abundancia, es necesario establecer ciertos mecanismos de protección para con los demás miembros de la sociedad o empresa (accionista minoritario, administradores, trabajadores), a efectos de que la información que se les pueda entregar corresponda a lo verdaderamente acontecido (transparencia); esto se lograría, como ya se mencionó, teniendo un gobierno corporativo debidamente estructurado y fortalecido.

### 3. La Transparencia: Poder del accionista mayoritario y los Conflictos de Intereses

Existen muchas variables que pueden afectar significativamente el manejo de una sociedad, ello en un contexto directo con su gobierno corporativo, dentro de los cuales están quienes administran o ejercen el dominio de la sociedad. En ese sentido, el gobierno corporativo representa una herramienta fundamental para lograr un desarrollo económico y generar confianza hacia los inversionistas; también representa un mecanismo de suma importancia para contrarrestar aspectos

negativos producto de la confluencia de varios sectores que se desenvuelven dentro de la sociedad: gerentes, accionistas, acreedores (Vásquez-Palma & Vidal-Olivares; pp. 388 y 392).

Ahora bien, y como ya se señaló anteriormente, los diversos escándalos corporativos de los últimos tiempos, ha hecho que se comience a dar una mayor importancia al manejo transparente de la sociedad, es decir, un mayor valor a lo que se denomina como la “transparencia corporativa”; siendo este último, el modelo, concepto o idea que prima en la sociedad o empresa de la actualidad (Sabogal Bernal; p 52).

En concordancia con lo anteriormente señalado, lo que busca la transparencia corporativa es dar a los grupos de interés (trabajadores, clientes, inversionistas, entre otros) que interactúan con la sociedad, toda la información disponible sobre cómo actúa y se maneja la empresa, sobre su capital, en este caso, la administración realizada por el accionista mayoritario. No olvidemos también, los conflictos de intereses que pueden darse como consecuencia de la administración del gerente general, actuaciones que se contraponen frente a los intereses de la propia compañía; una manera de contrarrestar este poder sería con el establecimiento de “reglas de procedimiento”, a través del cual se comuniquen los posibles conflictos de intereses que puedan originarse en la administración de la empresa o sociedad, así como el órgano competente que deba evaluar y resolver tales conflictos, como por ejemplo la Junta General de Accionistas (Sabogal Bernal; pp 52 y 62)

Así también, debemos mencionar la necesidad de formular otras alternativas de solución de conflictos existentes entre el accionista mayoritario quien ejerce la administración de la sociedad (Gerente General) y los demás miembros: accionistas minoritarios, administradores, trabajadores, entre otros; producto del gran poder que pueda tener este accionista mayoritario. En ese sentido, se da la importancia de implementar acuerdos estatutarios y acuerdos de socios, así como el respeto de los acuerdos que puedan tomarse junto con los demás integrantes de la sociedad, que permitan una situación más favorable y equilibrada contra el abuso que pueda darse en el accionar del accionista mayoritario encargado de la administración de la sociedad.

La influencia que pueda tener este accionista mayoritario (Gerente General), es tan grande que puede abarcar aspectos más que trascendentales en la estructura de la sociedad, principalmente el manejo económico y sus efectos que para con sus integrantes. Recordemos, y conforme a lo señalado en la Ley General de Sociedades, la Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.) es creada por un

reducido número de personas (de hasta veinte socios) que pueden ser naturales o jurídicas, que tienen el ánimo de constituir una sociedad y participar en forma activa y directa en la administración, gestión y representación social; a manera referencial podemos señalar que este tipo de sociedad es una figura más dinámica y la más recomendable para una empresa familiar, chica o mediana.

Se tienen otros mecanismos o alternativas que permiten contrarrestar este gran poder del accionista mayoritario (Gerente General). Una de ellas puede ser la de fijar las obligaciones de manera detalla de cada uno de los socios, a través de un contrato (Vásquez-Palma & Vidal-Olivares; p. 393). Esto permitiría ciertas limitaciones en el accionar del accionista mayoritario en sus funciones como administrador, evitando de esta manera un manejo antojadizo en sus decisiones, y más acorde con los lineamientos de la propia empresa.

Asimismo, un punto interesante a considerar, sería la posibilidad de establecer estatutariamente un derecho indemnizatorio otorgado a la sociedad, por los daños y perjuicios que el socio mayoritario en su calidad de Gerente General ocasione con su accionar abusivo. En este contexto, es en el que se desenvuelve el Gobierno Corporativo; un contexto en donde la empresa no sólo busca crear riqueza para sus accionistas, sino un desarrollo integral junto a su capital humano que la integra.

Esta orientación de gobierno corporativo tiene un contenido muy parecido al de Compliance al tener como objetivos en la administración de la compañía el respeto por las normas establecidas, su cumplimiento y manejo de manera transparente (Calleja, pp. 55 y 56). En ese sentido, lo que se busca es la transparencia en las actuaciones empresariales por parte del accionista mayoritario (gerente general) no sólo para con los demás miembros de la sociedad o empresa (trabajadores, accionistas minoritarios) sino para con el mercado e inversionistas; esto se logra, como ya se ha venido señalando anteriormente, con el establecimiento de una política de transparencia corporativa dentro de la empresa, lo que permite un manejo altamente profesional de la misma y no en beneficio propio del más fuerte (accionista mayoritario).

Por otro lado, y siguiendo la línea del autor Martínez-Ortiz, existen en la praxis una serie de deficiencias o limitaciones (fallas) que afectan el correcto desenvolvimiento del Gobierno Corporativo de una compañía como por ejemplo una inadecuada protección al accionista minoritario frente a la influencia y poder del mayoritario; esta influencia podría ocasionar que muchas de las

decisiones de importancia sean realizadas en desmedro de los accionistas minoritarios o en ocasiones sin seguir los lineamientos ya establecidos o que fueran acordados para el correcto desenvolvimiento de la compañía (Otoño 2007 / 47).

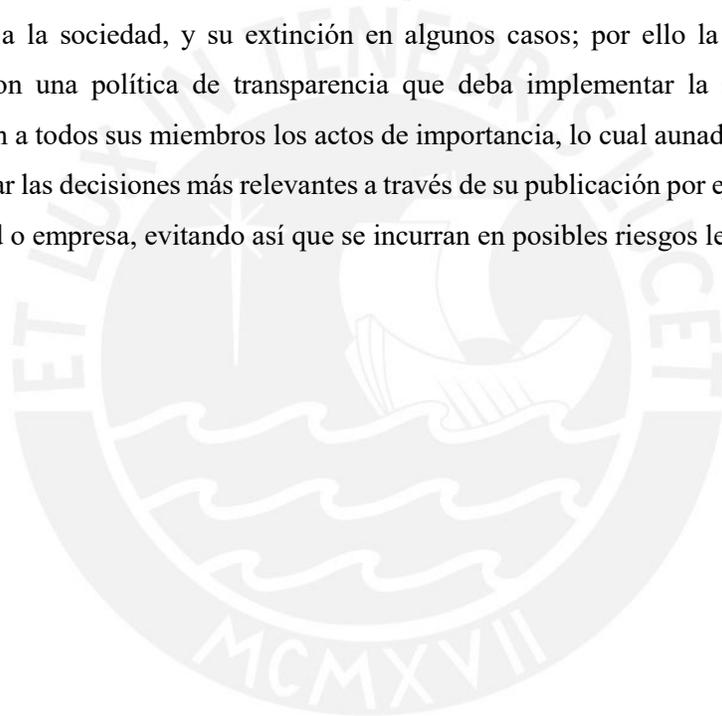
Países como Brasil, Chile y México, incluyendo nuestro país, cuentan con la misma deficiencia, ya que en la práctica son mínimos los alcances para un adecuado resguardo de los minoritarios; una de las principales razones es que la mayoría son dominadas por compañías familiares (accionistas mayoritarios). (Santiago Castro; J. Brown; Báez-Díaz; pp. 37 y 38).

Otra deficiencia o falla que podría afectar el correcto desenvolvimiento del Gobierno Corporativo, es la de una existente falta de supervisión y sanción ante operaciones que denoten un claro conflicto de intereses ya sean por parte de los accionistas mayoritarios o de los directores y gerentes frente a la misma compañía, y por ende afecten los deberes de lealtad y transparencia por parte de sus integrantes. Conflictos que en su gran mayoría se dan por motivos netamente económicos (seducción del dinero en su propio interés del gerente general (accionista mayoritario) y que podrían afectar, como ya se mencionó anteriormente, los lineamientos establecidos de su propio Gobierno Corporativo) (Martinez-Ortiz; Otoño 2007 / 48).

La Innovación resulta ser también un medio que te permite evitar las fallas dentro de los Gobiernos Corporativos, que podría ser aplicados a las S.A.C. Te permite crear nuevos paradigmas o ideas dentro de la organización de la compañía, mejorando su administración; brinda nuevos soportes tecnológicos, con nuevos productos y servicios, te da una visión a futuro de manera sostenible, te vuelve perdurable en el tiempo (Muñoz Medraño; Peñalver, Francisco; Peñalver, Antonio J.; p. 123). Lo antes mencionado se concretiza, por ejemplo, con la implementación vía web (página de internet de la empresa) y en tiempo real para conocimiento de los inversores, demás accionistas, trabajadores, proveedores y el mercado, de la publicación de información económica y financiera de importancia y que la pueda afectar significativamente (publicación de infórmenes respecto a inversiones a realizar, transacciones comerciales con proveedores y accionistas); la posibilidad de acceder, sin afectar el secreto comercial, a través de videos en línea sobre el procedimiento de fabricación y producción de ciertos productos. Esto permite que la empresa divulgue de manera global y mucho más rápida información corporativa de interés, volviéndose más seria y atractiva para futuros inversionistas; generando confianza en el mercado y con posibilidades de un mayor financiamiento.

En ese sentido, y en concordancia con lo expuesto en los párrafos precedentes, se puede apreciar que las compañías tienden a tener problemas en su Gobierno Corporativo a consecuencia de su falta de transparencia, generados también por la poca voluntad del administrador (Gerente General) por cumplir como corresponde sus funciones y obligaciones; estos problemas o deficiencias, podrían generar riesgos legales graves dentro de la estructura de las empresas (pérdida del valor de la empresa dentro del mercado por ejemplo, entre otros).

El poder del accionista mayoritario (Gerente General) dentro de las pequeñas sociedades es de suma trascendencia, que si no se llegara a establecer ciertos mecanismos de control ya sea de manera estatutaria o a través de contratos sobre las responsabilidades en sus funciones, podría generar un gran perjuicio a la sociedad, y su extinción en algunos casos; por ello la importancia de ser complementada con una política de transparencia que deba implementar la sociedad, donde se detallen e informen a todos sus miembros los actos de importancia, lo cual aunado a la innovación se podría transparentar las decisiones más relevantes a través de su publicación por ejemplo en su página web de la sociedad o empresa, evitando así que se incurran en posibles riesgos legales.



## V. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1. La falta de transparencia en las S.A.C.

Sobre este punto, si bien ya anteriormente se ha venido señalando ciertos matices sobre las consecuencias de no tenerlo, en el presente segmento, se profundizará de manera más detallada sobre dicha problemática.

Hemos visto y comprobado la trascendencia que tiene el accionista mayoritario, quien ejerce el cargo de Gerente General dentro de la sociedad o empresa, y como su accionar, producto de su poder, puede generar profundos daños tanto en su estructura como en las diferentes áreas que conforman la compañía; más aún, resalta la importancia de contar con una política de transparencia corporativa, la misma que permite que las actuaciones de la empresa sean acorde con sus propios objetivos, en beneficio de todos sus miembros que la integran, y que su manejo sea dentro de un nivel altamente profesional.

Asimismo, cómo el no contar con una política de transparencia corporativa dentro de la empresa, puede generar una exposición a una situación de sufrir un daño o generarse pérdidas como consecuencia de que las actuaciones de la compañía no estén conformes a la legislación o normatividad vigente por ejemplo, pudiendo incidir tanto en la gestión empresarial como en el patrimonio de la empresa; esto es lo que conocemos como los Riesgos Legales, el cual se ha venido desarrollando y se profundizará en el presente apartado junto con la presentación de algunos casos reales y emblemáticos que se han venido dando en el mundo corporativo (Enron, Odebrecht, Aportes de Campaña-Keiko Fujimori, y Graña y Montero-GyM). Ante ello, se da la necesidad e importancia de que la sociedad o empresa replantee y fortalezca sus prácticas de gobierno corporativo, a través, y conforme se ha venido señalando, de una “política de transparencia corporativa” en su desenvolvimiento.

Ahora bien, respecto a los problemas que se puedan presentar, éstos son de gran variedad y en algunos casos un poco complejos; principalmente para nuestro caso, se da en lo referido a la administración de la sociedad por parte del accionista mayoritario, quien ejerce el cargo de Gerente General, el mismo que lo realiza de manera caprichosa tomando decisiones excesivas en riesgo, en beneficio propio, injustificable en muchas veces y de manera dolosa. También se pueden dar, factores

como la confianza en la reputación de la empresa por parte de los accionistas minoritarios, quienes confiados en la administración por parte del Gerente General no dedican el tiempo necesario a realizar el seguimiento o auditar el mismo; esto genera que el accionista mayoritario en su administración, conocedor profundo del negocio y con autoridad directa sobre muchas decisiones, desempeñe su labor de manera deficientemente y deshonestamente, propiciando un actuar muchas veces en beneficio propio, en desmedro de los accionistas minoritarios y demás integrantes de la sociedad o empresa.

Complementando lo anteriormente señalado, otro aspecto a considerar y que puede incidir en desmedro de la sociedad o empresa al no contar con una política de transparencia corporativa, es la relacionada a la actuación que pueda darse entre el accionista mayoritario (Gerente General) y los demás miembros directamente relacionados con la actuación de la empresa: clientes, proveedores financieros, autoridades (grupos de interés o stakeholder). Considerando que, durante su administración, pueda causar un perjuicio con su accionar a los intereses de los accionistas minoritarios y demás integrantes de la sociedad, al responder por ejemplo al interés relacionado de cierto cliente u ocultar cierta información financiera de relevancia para los demás accionistas con pleno conocimiento de algún agente financiero.

Ahora bien, procederemos a desarrollar algunos ejemplos de casos de empresas corporativas, los cuales aplicados analógicamente a una S.A.C. sin directorio, demuestran y corroboran la importancia de tener un gobierno corporativo debidamente estructurado, con reglas claras y fortalecido, lo cual se consolida a través del establecimiento de una política de transparencia corporativa.

### 1.1 Caso Enron

El caso Enron se trataba sobre una compañía de los Estados Unidos de América dedicada al suministro de gas, y considerado el mayor escándalo financiero de la historia (año 2001); la compañía que era administrada por su gerente general Jeffrey Skilling, “maquilló” sus estados financieros con la finalidad de ocultar las pérdidas de la empresa, y presentarse al mercado como una compañía solvente y saneada, con beneficios inflados. Se realizaron acuerdos “bajo la mesa” con una de las principales y prestigiosas auditoras en ese momento en los Estados Unidos (Arthur Andersen) con la finalidad de ocultar información sobrevalorada y deficitaria, con el objeto de demostrar al mercado que todo funcionaba bien; también salieron a luz el pago de sobornos y tráfico de influencias para

ganar contratos en todo el mundo (*La Vanguardia. Enron*). Es decir, como la falta de transparencia en su manejo y el uso de ciertas prácticas irregulares, al no tener un control eficaz por parte de sus miembros (accionistas, administradores, trabajadores) y demás partícipes del mercado (inversores, auditores) en su actuar de su gobierno corporativo, pueden generar la bancarrota de la empresa. Estas circunstancias o anomalías, también pueden darse dentro de pequeñas empresas como son las S.A.C.

### 1.1.1 Consecuencias Jurídicas

Las consecuencias jurídicas que se generaron, producto de este mal manejo corporativo, es que Kenneth Lay, presidente de Enron y Jeffrey Skilling, su exdirector ejecutivo, fueron declarados culpables de conspiración para cometer fraudes. En el caso de Lay, se le declaró culpable de los seis cargos que se le imputaban; en el caso de Skilling fue condenado a 24 años de prisión tras haber sido declarado culpable de 19 cargos durante su breve gerenciamiento en la empresa (renunció solo cuatro meses antes de la quiebra) (*La Vanguardia. Enron*).

El caso Enron, entre otros, dio origen a la Ley Sarbanes Oxley en el año 2001 en los Estados Unidos, ley que tuvo como finalidad la reforma de la contabilidad pública de las empresas y la protección de los inversionistas.

### 1.2 Caso Odebrecht

Por otro lado, otro ejemplo emblemático a considerar recientemente, tomando en cuenta las graves consecuencias que ha generado producto de su falta de transparencia en su desenvolvimiento empresarial, el cual ha sido de gran impacto tanto en nuestro país como en la región, es el caso de la constructora Odebrecht, empresa brasileña creada en 1954, en Salvador do Bahía, por Norberto Odebrecht, y partícipe de uno de los más grandes casos de corrupción del continente que salió a la luz a través del caso “Lava Jato”. Empresa dominada por el clan familiar (accionistas mayoritarios), cuya fortuna y poder político lo obtuvo a través de sus grandes relaciones con los funcionarios y presidentes de turno por medio del pago de sobornos millonarios para la obtención de obras de infraestructura; dicha empresa ha destacado como una de las más importantes constructoras del Perú en los últimos años.

En 1979 Odebrecht se convierte en la primera constructora brasileña en instalarse en el Perú, siendo su primer destino de sus inversiones en el extranjero y el inicio de su expansión internacional en la región, llegando a realizar obras en Argentina (ampliación de los gasoductos de 2006), Colombia (contrato Ruta del Sol), Ecuador, El Salvador, Guatemala (ampliación de carretera que empieza en la frontera con México), México (planta petroquímica gas etano), Venezuela, entre otros (América Noticias. 08/01/2017 - <https://www.americatv.com.pe>).

En el Perú de estos últimos años, existen principalmente 3 grandes obras de infraestructura: Metro de Lima, Carretera Interoceánica Sur y La Gran Irrigación Olmos; obras que ilustran como operaba esta constructora en complicidad con algunas empresas peruanas, basada principalmente en una “red de influencias”, lo cual lo obtenía a través del financiamiento de partidos políticos de manera continua, favores a políticos y familiares, reuniones de confraternidad entre empresarios y los funcionarios de turno durante la construcción de las obras, y el pago de sobornos. Esto permitía que se construyan grandes relaciones entre Empresa-Gobierno, cuya finalidad era obtener las más importantes obras públicas y concesiones a cualquier costo. (Durand; pp. 16, 17).

Odebrecht implementó acuerdos silenciosos (sobornos) en su manejo empresarial, los cuales se daban entre importantes empresarios, políticos y funcionarios de turno, con la finalidad de obtener las licitaciones de las grandes obras de infraestructura, sin importar los costos. Era tal su manejo gris (administración), que llegó a implantar un “sistema encriptado de pagos y desvío de fondos”, cuyo objetivo era ocultar el pago de sobornos y volverlos indetectables; además, Odebrecht tenía el apoyo de expertos bancarios que orientaban a los funcionarios sobornados, sobre cómo manejar el dinero ilícitamente obtenido y donde se depositaban. (Durand, pp. 22, 29 y 31)

Bajo la apariencia de ser una empresa que se desenvolvía con horizontalidad (mínima jerarquía y trato igualitario entre todos sus miembros), a través de su clan familiar (accionistas mayoritarios) que dominaban todo el imperio Odebrecht, llegaron a elaborar su propia “TEología” (filosofía empresarial) por medio del cual culturizaban a todos los trabajadores nuevos que ingresaban a la compañía, implantando la ideología de ser una empresa a carta cabal y de ejemplo a seguir para otras, logrando fidelizar de manera efectiva a sus gerentes y demás trabajadores que negaban sin mayor crítica que Odebrecht pudiera estar inmerso en escándalos de corrupción y pago de sobornos. (Durand, pp. 70, 71 y 72)

Asimismo, llegaron a crear el Departamento de Operaciones Estructuradas (DOE) en el año 2006, a través del cual se legalizó e implantó dentro de la compañía una oficina dedicada exclusivamente para pagar y ocultar los sobornos a políticos, empresas privadas, funcionarios, y presidentes de turno, lo cual le permitía acaparar las grandes obras de infraestructura del momento, y volverlos lícitas en apariencia (Durand, pp. 84 y 85). Vemos entonces, como dicha empresa implantó y culturizó dentro de su administración estos manejos pocos éticos y contrarios al buen gobierno corporativo; fallas o anomalías que pudieron ser contrarrestados o detectados en su oportunidad si se hubiera contado con una verdadera política de transparencia corporativa en su administración, a través de la aplicación por ejemplo de auditorías independientes de manera periódicas, rendición de cuentas oportunas y plenamente verificadas en todos los niveles de su estructura. Lo antes mencionado no se pudo implementar, producto del manejo de un poderoso clan familiar (accionistas mayoritarios) que no rendía cuentas como correspondía y que actuaban en su mayoría de veces dentro de lo ilegal como cultura corporativa a fin de obtener grandes beneficios en el corto plazo.

El escándalo Lava Jato en el Perú generó que se crearan dos comisiones multipartidarias en el Congreso de la República (Comisión Lava Jato), las mismas que desarrollaron sus actividades entre los años 2015-2016 y 2017-2018. Tuvo como finalidad determinar las responsabilidades por los casos de corrupción de funcionarios; sus conclusiones de dichas comisiones fueron enviadas al Ministerio Público, a fin de coadyuvar sus investigaciones. Muchas de las circunstancias mencionadas en el presente caso, como por ejemplo el establecimiento de acuerdos silenciosos con la finalidad de obtener grandes beneficios en favor de pocos (accionista mayoritario), son hechos irregulares que también podrían darse dentro de las S.A.C.

### 1.2.1 Consecuencias Jurídicas

Las consecuencias jurídicas que se generaron es que Marcelo Odebrecht, expresidente, y uno de los empresarios más poderosos de Brasil, se acogió a la “Delación Premiada” (una especie de colaborador eficaz, como lo conocemos en Perú), a efectos de rebajar 10 años su condena (de 19 años) por corrupción, blanqueo de dinero, otros; asimismo, tuvo que pagar la mayor multa impuesta a una compañía acusada de corrupción: 3,500 millones de dólares, repartidos entre los Gobiernos de Brasil, EEUU y Suiza. Por otro lado, se le acusa al ex presidente Alejandro Toledo (periodo 2001-2006) de haber recibido 20 millones de dólares en sobornos por parte de Odebrecht, quien habría sido favorecida para ganar la licitación de la carretera Interoceánica Sur, que une Perú y Brasil; asimismo,

tenemos la situación judicial del ex presidente Ollanta Humala, a quien la empresa le habría entregado 3 millones de dólares para su campaña presidencial, cosa que aún la justicia peruana le viene investigando por el delito de lavado de activos en el financiamiento de sus campañas.

### 1.3 Caso Aporte de Campaña-Keiko Fujimori

Así también, otro ejemplo de actualidad, es el caso del aporte en efectivo de US\$ 3.65 millones a la campaña de Keiko Fujimori el año 2011, realizada por Credicorp Ltd a través de su presidente ejecutivo Dionisio Romero Paoletti, los cuales se conocieron años después. Sin embargo, esta no fue la única contribución, también se ha sabido, por propia declaración de su presidente ejecutivo, que se realizó un aporte de US\$ 200 mil a la campaña de Peruanos Por el Kambio en el año 2016.

Credicorp Ltd, se constituyó el 17 de agosto de 1995, en la Ciudad de Hamilton en Bermuda; fue formado con el propósito de adquirir las acciones comunes del Banco de Crédito del Perú (BCP), de Atlantic Security Holding Corporation (ASHC) y de Pacífico Peruano Suiza (PPS). Actualmente, es un holding peruano, teniendo como sus principales subsidiarias operativas al Banco de Crédito del Perú (BCP), Mibanco, BCP Bolivia, Atlantic Security Bank (ASB), Grupo Pacífico Seguros, Prima AFP, y Credicorp Capital, que se encuentran entre las marcas más valoradas del Perú; y cuenta con un gobierno corporativo de altísimo nivel, reconocido incluso internacionalmente.

Instantes después de conocerse las declaraciones de Dionisio Romero (noviembre 2019), confirmando ante el fiscal José Domingo Pérez el aporte de campaña millonario realizado a Keiko Fujimori, estalló el escándalo y las alarmas de crisis reputacional (imagen corporativa) se encendieron en Credicorp. ¿La razón del aporte?, por propias palabras del empresario era para combatir la amenaza que representaba el chavismo que respaldaba a Ollanta Humala, afirmando que con estos aportes que fueron entregados en efectivo, no se ha incurrido en ninguna responsabilidad legal. Reveló también que Credicorp realizó aportes a las candidaturas de Pedro Pablo Kuczynski y Keiko Fujimori en el año 2016, al considerar que ambos “promovían el modelo de desarrollo económico y social en el cual creemos” (18/11/2019 -<https://rpp.pe/politica/judiciales/dionisio-romero-revela-que-credicorp-pago-us-365-millones-a-campana-de-keiko-fujimori-noticia-1230501>).

Estos hechos originaron que se realizasen propuestas para modificar la “Ley de Partidos Políticos”, dado los aportes de campaña millonarios; uno de ellos por parte del Frepap, partido político que propone impulsar un Código Electoral, para que de forma periódica los partidos políticos rindan cuentas, y no esperar hasta el final del proceso electoral; asimismo, por parte de Acción Popular, la propuesta de que sólo el dinero público debería ser utilizado para financiar a los partidos políticos.

### 1.3.1 Consecuencias Jurídicas

Como consecuencia jurídica, tenemos el pedido del fiscal provincial José Domingo Pérez, integrante del equipo especial Lava Jato en el Perú, de procesar al partido fujimorista bajo los alcances de la Ley de Crimen Organizado, por el delito de lavado de activos.

Vemos pues, no sólo un nivel de poder económico-empresarial altísimo por parte de Credicorp, a través de sus aportes millonarios de campaña; sino también un gran poder político al haberse mantenido en reserva por tantos años (silencio de los candidatos beneficiados). Las leyes peruanas en materia de financiamiento de Partidos Políticos se encuentran actualmente limitadas, considerando que si bien existe la obligación de declarar sobre las personas naturales o jurídicas que aportan, con un límite individual de aportaciones de 60 UIT al año (Artículo 30 de la Ley de Partidos Políticos), en la práctica no se respeta el límite ni mucho menos se informa lo realmente aportado, tal como sucedió con el partido de Keiko Fujimori que mantuvo en reserva durante varios años sus aportes reales de campaña recibidos, y que la fecha dicho partido no ha recibido una sanción ejemplar.

En ese sentido, y siguiendo lo señalado por Durand estas limitaciones legales generan las llamadas “zonas grises”, las mismas que son perfectamente aprovechadas por las grandes compañías quienes cuenta con importantes staff de abogados, contactos políticos y lobistas, quienes brindan la orientación legal y apoyo necesario para que puedan desenvolverse dentro de la legalidad, aprovechando los vacíos legales existentes, o creando leyes que las favorezcan, con lo cual pueden incurrir en la llamada corrupción blanca o legal; sin importar, si con su accionar se afecte el interés público o la ética (pp. 69 y 63 respectivamente)

Estos hechos, reflejan claramente un proceder para nada transparente de esta gran compañía, que afectan significativamente su reputación empresarial no sólo ante sus propios accionistas, sino

también para con sus inversores y público en general; denotan acuerdos bajo la mesa, al no revelar posibles hechos de importancia al mercado.

Bajo ese contexto, cabe preguntarnos ¿Cómo una compañía de tal reputación y con un manejo aparentemente ejemplar en su gobierno corporativo llegó a tener este tipo de fallas en su organización?

Está claro que lo que falló, y por lo cual se deben tomar medidas correctivas, es la relacionada a la transparencia corporativa en su estructura, específicamente sobre la transparencia de las futuras transferencias a realizar por el grupo económico. En virtud de ello, se tienen que establecer filtros en los procedimientos de cómo se maneja el dinero; incluso si se llegara a investigar como delito, este alto ejecutivo debería de renunciar (Antezana, M. y Cárdenas, C). No olvidemos tampoco, que estos aportes económicos tienden a cuestionarse no sólo por su manejo poco ético y que incentivan la corrupción, sino porque desnaturalizan un sistema electoral que pretende ser democrático.

#### 1.4 Caso Graña y Montero (GyM)

Otro ejemplo a considerar es el caso de la constructora peruana Graña y Montero (GyM), empresa vinculada a escándalos de corrupción, entre ellas el caso Lava Jato, quien fuera además uno de los socios principales en el país de la también constructora brasileña Odebrecht, quienes a través del pago de sobornos se adjudicaban las grandes obras de infraestructura.

Graña y Montero se fundó en el año 1933 como una empresa de bienes raíces y construcción inicialmente bajo el nombre de Gramonvel S.A. Ingenieros; ya en 1949 cambio su nombre a como lo conocemos actualmente. Hoy en día lo constituyen un grupo de 23 empresas de Servicios de Ingeniería e Infraestructura (Cam-GyM, Viva GyM, GMP, entre otros), convirtiéndose en una de las empresas más antiguas en el rubro y en una de las más grandes en el Perú.

¿Pero cómo estalló el escándalo? En diciembre de 2016 Odebrecht, en un acuerdo judicial con los Estados Unidos, reconoció haber pagado unos US\$ 29 millones en sobornos para ganar contratos de obras públicas en el Perú, los mismos que fueron entregados a funcionarios peruanos, durante los gobiernos de Alejandro Toledo, Alan García y Ollanta Humala. A principios de año de 2017, Jorge Barata, ex director de Odebrecht en el Perú, reconoció haber realizado pagos ilícitos al

expresidente Alejandro Toledo, para obtener la buena pro de los tramos 2 y 3 de la Interoceánica Sur, señalando que GyM, entre otras constructoras socias, sabían de estos pagos; efectivamente, en el año 2005 ganaron esta obra. El escándalo trajo como consecuencia, entre otras medidas, que el Congreso de ese momento aprobará el Proyecto de Ley N° 1410, a través del cual se modificó el Decreto de Urgencia N° 003-2017 (decreto que buscó evitar la salida de capitales o ganancias obtenidas, producto de prácticas ilícitas por parte de empresas corruptas), por el cual se podrán retener los activos tanto de las empresas corruptas como de sus socias y consorciadas, imposibilitando a las mismas de seguir contratando con el Estado y al pago de una reparación civil a favor del Estado (04/12/2017 - <https://rpp.pe/economia/economia/los-7-golpes-que-sufrio-grana-y-montero-por-el-caso-odebrecht-noticia-1092474?ref=rpp>)

Por otro lado, el ex director de Odebrecht, llegó a revelar también que durante el segundo gobierno aprista se pagaron más de US\$ 8 millones en sobornos, para la adjudicación del tramo 1 y 2 de la Línea 1 del Metro de Lima, en favor del consorcio formado por Odebrecht y Graña y Montero, asegurando que sus socios conocían de estos pagos.

En cuanto al gobierno de Ollanta Humala (2011-2016), resalta el proyecto del Gasoducto Sur Peruano, donde Odebrecht y Enegás fueron los ganadores del proyecto, adjudicación que tuvo una serie de cuestionamientos por las irregularidades advertidas por los demás postores; fue a consecuencia del escándalo Lava Jato que Graña y Montero intervino en el consorcio, adquiriendo el 20% de las acciones de Odebrecht en octubre de 2015, pues las investigaciones que se venían realizando, trajeron abajo las finanzas de la empresa brasileña. Jorge Barata afirmó que producto de las reuniones con integrantes del Ejecutivo de ese entonces, se llegó a “un arreglo” para la concesión de esta mega obra; proyecto que al final terminó en nada, puesto que la obra se paralizó en enero de 2016 y fue cancelada en febrero de 2017 con la ejecución de la llamada “cláusula anticorrupción” (01/03/2020 - <https://caretas.pe/politica/gasoducto-sur-peruano-desde-la-obtencion-de-la-concesion-hasta-la-demanda-de-odebrecht/>)

Todos estos hechos, generaron una crisis reputacional sin precedentes, ocasionando que sus históricos y más altos ejecutivos que manejaban la compañía (José Graña Miró Quesada- Presidente del Directorio- y Hernando Graña Acuña- miembro del Directorio) renunciaran a sus cargos, aunado también por las grandes presiones que venían ejerciendo sus propios accionistas. Las acciones de la compañía se desplomaban con caídas cercanas al 30%, tanto en la Bolsa de Valores de Lima como

en la de Nueva York; es más, pocos meses después de haberse conocido las confesiones de Jorge Barata (año 2017), admitiendo el pago de sobornos y señalando que Graña y Montero sabía de los pagos, el valor de la empresa peruana cayó alrededor de un 65%, pasando de costar US\$ 1,100 millones a US\$ 440 millones, un golpe tremendo (27/02/2017 - <https://rpp.pe/economia/economia/odebrecht-el-valor-de-grana-y-montero-en-la-bolsa-de-valores-sigue-en-picada-noticia-1033553?ref=rpp>).

#### 1.4.1 Consecuencias Jurídicas

Las consecuencias jurídicas, generadas por estos hechos ilícitos, fue que se dictarán prisión preventiva por 18 meses contra sus principales ex directivos; la fiscalía les imputó los delitos de colusión y lavado de activos al haber ayudado a Odebrecht a pagar coimas de hasta US\$ 15 millones al expresidente Alejandro Toledo, a cambio de ganar la buena pro de la Interoceánica Sur.

Fue tal el impacto, que la compañía peruana, actualmente compuesta por un nuevo Presidente de Directorio y administrada por un nuevo Gerente General Corporativo, se vio obligada a tomar drásticas decisiones con la finalidad de construir una nueva empresa. Una de las decisiones fue solicitar acogerse a la colaboración eficaz en el caso Odebrecht, comprometiéndose a colaborar con las investigaciones y testimonios para el esclarecimiento de los hechos; así también, a finales del año 2019 tomaron la decisión de cambiar de nombre tras el escándalo Lava Jato. Cambios profundos en la organización, y que según palabras de su propio Presidente de Directorio “reflejan un compromiso en implementar nuevas políticas de gobierno corporativo que aseguren que lo que paso no vuelva a suceder”.

Vemos pues, como la falta de transparencia en el manejo de una empresa, dominada por las élites familiares, como fue en el caso de Graña y Montero, cuyo manejo poco ético en los negocios han perdurado durante varios años sin ser conocidos, puede ocasionar severos daños, tanto económicos como reputacionales.

Por lo antes expuesto, se corrobora la necesidad de establecer mecanismos eficientes para la toma de decisiones en el gobierno corporativo de la empresa, lo cual se consigue con la debida información por parte del administrador (Gerente General) de todos los asuntos de importancia, del cómo y por qué se realizan tales decisiones, así como la implementación y/o el fortalecimiento de

auditorías internas, como por ejemplo la auditoría interna ISO 9001:2015 cuya finalidad es comprobar que todo lo especificado en los procedimientos y los registros del sistema de gestión es coherente por una parte con los requisitos de la propia norma y por otro con las actuaciones de la empresa. Así también, de un manejo más consiente de los riesgos por parte de sus integrantes, y no basados en un optimismo extremo al momento de realizar inversiones; esto se logra, como ya se mencionó anteriormente, con un gobierno corporativo altamente transparente, sólido y con reglas claras sobre la “mesa”.

Contar con una debida política de transparencia corporativa, permite que se brinde una adecuada protección no sólo a todos los accionistas y otros miembros que la integran, sino también a todos los stakeholders vinculados con la empresa. Ayuda a proyectar una mejor imagen de la empresa para con el mercado, volviéndose más atractiva por su seguridad para los inversionistas y demás terceros (bancos, proveedores). En ese sentido, el tener un gran gobierno corporativo de la mano con una política de transparencia, permite asegurar que la empresa satisfaga en el mayor grado posible, los intereses de todos sus accionistas, considerando al mismo tiempo los intereses de sus demás integrantes ya sean internos o externos (trabajadores, administradores, proveedores, entre otros).

Ciertas decisiones que puedan tomarse por parte del accionista mayoritario en su administración, por ejemplo para el cierre de una obra por un monto importante de dinero que demande su inversión, en la práctica pueden ser realizadas sin informar los detalles de la operación (acuerdos bajo la mesa en beneficio de pequeños grupo de poder) y sin contar con la opinión favorable de los demás accionistas, o de los demás administradores; esta decisión arbitraria, producto de su poder y el tener un gobierno corporativo sin transparencia que no permite controlar esas zonas grises (acuerdos bajo la mesa, como ya se dijo) que se pueden dar durante los negocios, podría ocasionar un perjuicio a corto plazo a la economía de la sociedad.

Por ello es de gran importancia que se implementen verdaderas políticas de transparencia en su estructura corporativa y que ayuden a fortalecerla, con la finalidad de que la sociedad o empresa informe a todos sus integrantes que la conforman cómo es su actuar y por qué lo hacen, generando un valor a su accionar. Hoy, al encontrarnos en un mundo globalizado y donde la información circula de manera rápida, los stakeholders (proveedores, clientes, inversionistas, entre otros) quieren saber más sobre las actividades de la sociedad, ante lo cual, la transparencia corporativa adquiere cada día más importancia. Esta política permitirá responder las inquietudes no sólo de los inversionistas, sino

también de los clientes mismos, generando menos incertidumbre en su accionar de la sociedad o empresa.



## VI. DISCUSIÓN

Muchas de las decisiones de gran importancia adoptadas dentro de la sociedad o empresa por parte del Gerente General, quien puede ejercer su poder sin ningún tipo de restricciones o limitaciones al tener la condición de accionista mayoritario, pueden llevarse a cabo sin considerar los propios acuerdos tomados con los demás integrantes de la sociedad (administradores, asesores, trabajadores), viendo sólo el beneficio económico propio o particular, decisiones antojadizas producto de su poder. Todo ello genera que las decisiones de importancia dentro de la compañía se realicen sin tomar en cuenta los lineamientos de su propio Gobierno Corporativo; se cierren acuerdos, por ejemplo, con clientes o empresas de dudosa reputación ética, o acuerdos con grave riesgo de afectación económica para la compañía, y como consecuencia, una pérdida de confianza por parte de los inversionistas.

En los ejemplos de los casos desarrollados, se ha constado la trascendencia y poder que puede tener el accionista mayoritario, y si bien se han tratado de empresas de gran envergadura, con una influencia económica y política poderosa en la mayoría de los casos expuesto; sus grandes deficiencias (zonas oscuras) en su administración, producto de no contar con un gobierno corporativo fortalecido y con una verdadera política de transparencia corporativa, y sus lecciones aprendidas también se pueden dar dentro de las S.A.C. sin directorio, que en algunos casos se tratan de empresas familiares; por lo que, al tratarse de pequeñas empresas resulta más accesible y sencillo el poder implementar una cultura de transparencia corporativa y el fortalecimiento de su gobierno corporativo.

### 1. Política de Transparencia Corporativa

Ahora bien, el contexto actual del gobierno corporativo de la empresa, exige que se implementen ciertos mecanismos como la necesidad de revelar información trascendente por parte del gerente general para con la sociedad, los inversores, trabajadores, y demás grupos de interés; de manera que se sepa cómo se está manejando la sociedad; que sus integrantes tengan un comportamiento leal y equitativo en la distribución de los beneficios. Ante ello, se da la necesidad de implementar los “Códigos de Buen Gobierno” dentro de la empresa, en los cuales se deben plasmar los principios y valores con los que se regirá la misma, así también, cómo se realizará el manejo por parte del gerente general junto con los demás miembros (accionistas minoritarios), en que momento existirá la obligación de informar (transparencia) ciertos actos, y explicar el por qué algunas veces no

se informan; todos con la finalidad de asegurar y garantizar la transparencia en el manejo de la empresa (Rivero Torre; p. 13).

En este contexto es cuando cobra importancia el contar con un gobierno corporativo debidamente fortalecido, el mismo que se logra con la implementación de una política de “transparencia corporativa”. Su implementación podría darse a través de los “estatutos de la sociedad”, configurándose en el mismo, de manera clara cada uno de los mecanismos o herramientas a aplicársele como política de transparencia.

Al respecto, se podrían establecer en los estatutos, el derecho de todos los accionistas, no importando si se tratan de mayoritarios o minoritarios, de obtener información sobre el manejo de la sociedad, poder auditar el manejo económico del mismo, y solicitar en los casos que ameriten auditorías especializadas; derechos que serían exigidos en las Juntas Generales de Accionistas. Otro mecanismo de transparencia a aplicar, podría ser el de publicitar a través de la página web de la sociedad los contratos que firme la sociedad o empresa con su gerente general, su hoja de vida profesional a fin de hacer ver la experiencia que maneja ante los inversiones y demás grupos de interés, claro está con las limitaciones a tomar en cuenta a fin de no vulnerar el secreto profesional de la compañía o poner en riesgo su estabilidad frente a los demás competidores del mercado (Sabogal Bernal; pp 59 y 60)

Asimismo, conforme fuera señalado en párrafos precedente, se deberá establecer dentro de los estatutos, la obligación de informar de los posibles conflictos de intereses que puedan perjudicar al accionista minoritario, o a los demás integrantes de la sociedad, durante la administración por parte del gerente general, con las sanciones pecuniarias respectivas ante su incumplimiento. Este deber de información será realizada a través de la Junta General de Accionistas.

También está la obligación del gerente general de informar en la junta respectiva, sobre los posibles vínculos (directos o indirectos) que pueda tener el gerente general con los demás accionistas, clientes, proveedores o inversionistas, o cualquier otro grupo que podría generar posibles conflictos de intereses. Asimismo, el establecimiento de un listado de las operaciones que sí pueden realizar el gerente general junto con la sociedad, así como el de sus prohibiciones (Sabogal Bernal; pp 66 y 68).

Por otro lado, el establecimiento dentro de los estatutos, de sanciones pecuniarias (multas por ejemplo) o la autorización para el inicio de acciones judiciales contra el gerente general por un manejo imprudente, poco profesional.

Por lo anteriormente expuesto, la importancia del estudio de este problema corporativo radica en que las organizaciones o empresas deben repensar y fortalecer sus prácticas de Gobierno Corporativo, orientados a establecer nuevos mecanismos de “control de poder” para con el accionista mayoritario quien se desempeña como administrador (Gerente General), en el presente caso, el establecimiento de una política de “transparencia corporativa”. Esto permitirá un desenvolvimiento equilibrado dentro de la organización, respetando a cabalidad los acuerdos tomados acorde con los intereses propios de la sociedad y la de sus miembros; podemos señalar también, que su importancia radica en que si se establecen dichos mecanismos de control, generaría confianza para con los inversionistas y por tanto nuevas posibilidades de financiamiento para concretar los proyectos y expansión de la sociedad.

## 2. Límites a la Transparencia en las S.A.C.

Si bien se ha descrito anteriormente la importancia de que la administración de la sociedad o empresa se realice bajo los parámetros de la transparencia corporativa, informando de los hechos de importancia a sus miembros por ejemplo, también se dan ciertas limitaciones en su aplicación, con la finalidad de brindar protección a la empresa frente a los competidores por la revelación de ciertos hechos.

En ese sentido, se debe buscar que la información que pueda ser revelada no afecte el interés económico y social de la sociedad o empresa, tampoco que afecte el secreto comercial con el que cuenta; la información a ser revelada debe ser sólo aquella que brinde valor y la vuelva más atractiva a la sociedad, y deberá ser aquella que podría establecerse a través de un proceso de estandarización para con el resto de empresas, es decir, requerir a todas las empresas la misma información y con la misma calidad (Sabogal Bernal; p 57).

## VII. CONCLUSIONES

Fortalecer el Gobierno Corporativo de las S.A.C., a través del establecimiento de una política de “transparencia corporativa”, la misma que será efectiva con su implementación dentro de los Estatutos: Auditorías independientes de manera periódica, rendición de cuentas oportunas, comunicar hechos de importancia a todos los integrantes y el mercado, sanciones por su incumplimiento, entre otros; todo esto permitirá un mejor desenvolvimiento de la empresa, acorde con los estándares internacionalmente exigidos; dando un mayor valor a la misma para con el mercado, y se vuelve más confiable para los inversionistas.

Por ende, nace la necesidad de tener un Gobierno Corporativo mucho más fortalecido, dentro de las sociedades anónimas cerradas (S.A.C.), con mejoras constantes en su propio desenvolvimiento acordes con los estándares internacionalmente exigidos; esto permite hacer más atractiva a la compañía para el mercado, ser más valorada y admirada a la vez, te brinda una gestión integral muy transparente. Esta política de transparencia brinda mecanismos que pueden evitar o aminorar posibles fallas en su administración, facilita su corrección en el momento adecuado, así como te da las herramientas eficaces para combatir ciertas anomalías.

Brinda una adecuada protección al inversionista, a que se tomen decisiones mucho más eficaces y objetivas, ayuda y protege a la vez a los grupos de interés que la integran y que participan en la compañía (stakeholders). Permite también que se vuelva mucho más atractiva para estos inversores, no sólo desde el punto de vista económico sino también desde la esfera reputacional, ético.

Así también, se da la necesidad de establecer Códigos de Buen Gobierno, y la implementación de obligaciones y derechos más precisas para con los accionistas. Fomentar entre todos los miembros de las S.A.C., una mayor cultura corporativa, como la transparencia y el trato igualitario entre sus accionistas y demás personas que la integran. Así como, la implementación de incentivos para las buenas prácticas corporativas, los cuales, según Moreno con la adopción de estos códigos de buen gobierno, las utilidades de la empresa aumentarían (p. 33); con lo cual se podrían entregar mayores dividendos a los accionistas que generen e incentiven buenas prácticas corporativas.

Las corrientes internacionales en materia de Gobierno Corporativo de hoy en día, buscan generar valor no sólo a favor de sus inversores o accionistas, sino también en beneficio de la

generalidad de miembros que la conforman, así como junto con la sociedad (Barbosa R.; Piñeros; Noguera; p. 198).



## VIII. BIBLIOGRAFÍA

### Fuentes bibliográficas<sup>2</sup>

Alfaro Chávez, M. “APUNTES SOBRE EL GOBIERNO CORPORATIVO EN EL PERÚ”. Foro Jurídico, (08), 96-104. Recuperado a partir de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/forojuridico/article/view/18498>.

AMÉRICA NOTICIAS. “Odebrecht en el Perú: conoce la historia de la constructora”.  
<https://www.americatv.com.pe/noticias/actualidad/odebrecht-peru-conoce-historia-constructora-n260635> 08/01/2017

Antezana, M. y Cárdenas, C. ¿QUÉ OPCIONES TIENE CREDICORP ANTE LA CRISIS REPUTACIONAL DESATADA POR LOS APORTES A KEIKO FUJIMORI?  
<https://gestion.pe/economia/empresas/credicorp-dionisio-romero-que-opciones-tiene-la-compania-ante-la-crisis-reputacional-desatada-por-los-aportes-a-keiko-fujimori-noticia/?ref=gesr> 22/11/2019.

Barbosa R., David; Piñeros, Rafael; Noguera, Ángela. “RETOS ACTUALES DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN TORNO A LA CREACIÓN DE VALOR”. Universidad Libre. Criterio Libre N° 19 Bogotá (Colombia) Julio-Diciembre 2013 pp. 187-204 ISSN 1900-0642.

CAF - Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo, Segunda edición © 2010 Corporación Andina de Fomento. La versión digital de este documento se encuentra en [www.caf.com/publicaciones](http://www.caf.com/publicaciones).

---

<sup>2</sup> En orden alfabético.

CAF - Gobierno Corporativo en América Latina. Importancia para las Empresas de Propiedad Estatal. Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva N° 6 / 2012. La versión digital de esta publicación se encuentra en: [publicaciones.caf.com](http://publicaciones.caf.com).

Calleja, Luis Manuel. ¿QUÉ ES EL GOBIERNO CORPORATIVO? Revista de Negocios del IEEM | Agosto 2015.

Castro Reyes, Jorge. APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES, LEY N° 26887. Jurista Editores E.I.R.L., Lima – Perú; edición Octubre 2017.

Código de Buen Gobierno Corporativo para Las Sociedades Peruanas. Año 2013; <https://www.bvl.com.pe>

Cueto Saco, D. ¿CÓMO SE APLICA EL GOBIERNO CORPORATIVO EN EL PERÚ Y EL MUNDO? <https://www.esan.edu.pe> › conexion › actualidad › 2018/01/19

Durand, Francisco. “ODEBRECHT: LA EMPRESA QUE CAPTURABA GOBIERNOS”. 1ra ed., 1a reimpr. - Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Fondo Editorial: Oxfam, 2019 (Lima: Tarea Asociación Gráfica Educativa). 297 p.: il., mapas; 24 cm.

Durand, Francisco. “LA CAPTURA DEL ESTADO EN AMÉRICA LATINA: REFLEXIONES TEÓRICAS”. 1ra ed, 1a reimpr. - Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Fondo Editorial: OXFAM, 2020 (Lima: Tarea Asociación Gráfica Educativa). 204 p.; 21 cm.

Escobar-Váquiro, Natalia; Benavides-Franco, Julián; Perafán-Peña, Héctor Fabio. “GOBIERNO CORPORATIVO Y DESEMPEÑO FINANCIERO: CONCEPTOS TEÓRICOS Y EVIDENCIA EMPÍRICA”. Cuad. Contab. / bogotá, colombia, 17 (43): 203-254 / Enero-Junio 2016.

Flores Konja, J., & Rozas Flores, A. (2014). “EL GOBIERNO CORPORATIVO: UN ENFOQUE MODERNO”. *Quipukamayoc*, 15(29), 7-22.  
<https://doi.org/10.15381/quipu.v15i29.2065>

Ilustración Peruana Caretas. “Gasoducto Sur Peruano, desde la obtención de la concesión hasta la demanda de Odebrecht”.  
<https://caretas.pe/politica/gasoducto-sur-peruano-desde-la-obtencion-de-la-concesion-hasta-la-demanda-de-odebrecht/> 01/03/2020.

LR LA REPÚBLICA. “Odebrecht todavía tiene a su cargo más de 120 obras en América Latina”.  
<https://www.larepublica.co/globoeconomia/odebrecht-todavia-tiene-a-su-cargo-mas-de-120-obras-en-america-latina-2546252> 11/09/2017.

LA VANGUARDIA. “ENRON: EL MAYOR ESCÁNDALO FINANCIERO DE LA HISTORIA, TAN GRANDE COMO OLVIDADO”.  
<https://www.lavanguardia.com/economia/20161202/412319658496/enron-quebra-escandalo.html> 02/12/2016.

Ley de Partidos Políticos, Ley N° 28094 (Publicada el 01/11/2003).

Martinez-Ortiz, Juan José. “EL GOBIERNO CORPORATIVO EN EL PERÚ: CONTRIBUCIÓN PARA ENFOCAR EL CONCEPTO”. *Revista de Economía y Derecho*, Vol. 4, N° 14 (Otoño 2007).

Moreno Gómez, Jorge Isaac. “LAS BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS EMPRESAS FAMILIARES Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD Y LA RIQUEZA SOCIOEMOCIONAL”. Barranquilla 2017, 236 páginas (Ebook) ISBN: 978-958-8921-41-9 (Digital)

Muñoz Medraño, María del Carmen; Peñalver, Francisco Laborda; Peñalver, Antonio J. Briones. “LAS ESTRATEGIAS DE BUEN GOBIERNO DESDE UNA DOBLE PERSPECTIVA: EMPRESAS CAPITALISTAS VERSUS EMPRESAS DE ECONOMÍA SOCIAL: UN ESTUDIO EMPÍRICO”. Dos Algarves: A Multidisciplinary e-Journal no. 23 – 2014.

OCDE (2016), Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20, Éditions OCDE, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264259171-es>

Perramon, Jordi. “LA TRANSPARENCIA: CONCEPTO, EVOLUCIÓN Y RETOS ACTUALES”. Revista de Contabilidad y Dirección Vol. 16, año 2013, pp. 11-27

Portalanza, Alexandra. “GOBIERNO CORPORATIVO UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA”. SABER, CIENCIA Y Libertad ISSN: 1794-7154 Vol. 8, No.1, 05/2013.

Rivero Torre, Pedro. “RESPONSABILIDAD SOCIAL Y GOBIERNO CORPORATIVO: INFORMACIÓN Y TRANSPARENCIA”. Revista Asturiana de Economía - RAE N° 34 2005.

RPP Noticias. Dionisio Romero revela que Credicorp aportó US\$ 3,6 millones a la campaña de Keiko Fujimori.  
<https://rpp.pe/politica/judiciales/dionisio-romero-revela-que-credicorp-pago-us-365-millones-a-campana-de-keiko-fujimori-noticia-1230501> 18/11/2019.

RPP Noticias. “LOS 7 GOLPES QUE SUFRIÓ GRAÑA Y MONTERO POR EL CASO ODEBRECHT”.  
<https://rpp.pe/economia/economia/los-7-golpes-que-sufrio-grana-y-montero-por-el-caso-odebrecht-noticia-1092474?ref=rpp> 04/12/2017.

RPP Noticias. “Acciones de Graña y Montero vuelven a caer cerca de 30% en Lima y Nueva York. RPP Noticias”.

<https://rpp.pe/economia/economia/odebrecht-el-valor-de-grana-y-montero-en-la-bolsa-de-valores-sigue-en-picada-noticia-1033553?ref=rpp> 27/02/2017.

Sabogal Bernal, Luis Fernando. “LOS CONFLICTOS DE INTERESES DE LOS ADMINISTRADORES BAJO EL NUEVO PARADIGMA DE LA TRANSPARENCIA EN EL GOBIERNO SOCIETARIO”. REVIST@ e - Mercatoria Volumen 12, Nflmero 1 (enero - junio 2013) (Rev. e-mercatoria). Universidad Externado de Colombia. Departamento de Derecho Comercial.

Saavedra García, María Luisa. “EL GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS EMPRESAS MEXICANAS”. Oct.2004, Vol. 8 Issue 10, p22-37. 16p.

Santiago Castro, Marisela; J. Brown, Cynthia; Báez-Díaz, Aníbal. “PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN AMÉRICA LATINA”. Academia, Revista Latinoamericana de Administración, 43, 2009, 26-40.

Vásquez-Palma, María Fernanda & Vidal-Olivares, Álvaro. “APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE GOBIERNOS CORPORATIVOS A SOCIEDADES NO COTIZADAS EN CHILE. UNA APROXIMACIÓN DESDE EL DERECHO SOCIETARIO EUROPEO Y COMPARADO”, 133 Vniversitas, 383-444 (2016). <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.vj133>. apgc, Bogotá (Colombia) julio-diciembre de 2016.