

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**MAESTRÍA EN DERECHO DE LA EMPRESA**



PONTIFICIA  
**UNIVERSIDAD**  
**CATÓLICA**  
DEL PERÚ

**"BUEN GOBIERNO CORPORATIVO, DESARROLLO DE INSTRUMENTOS  
NORMATIVOS EFICACES"**

**Tesis para optar el grado de Magíster en Derecho de la Empresa**

**AUTORA**

**Sandra Valentina Távara Espinoza**

**ASESOR**

Luis Augusto Fernandini Capurro

**JURADO**

Luis Augusto Fernandini Capurro

Alicia Josefina González Sparks

Aldo Ruy Fuertes Anaya

**Lima – Perú**

**2016**



## **RESUMEN EJECUTIVO DE LA DE LA TESIS**

La presente tesis propone analizar la importancia que representa un buen gobierno corporativo dentro de las empresas y, en consecuencia, el impacto que puede generar la aplicación de este tipo de organización institucional en la confianza en los actores inversionistas y en la economía como un todo.

En la primera parte del trabajo se desarrolla las bases teóricas y conceptuales del gobierno corporativo, pretende establecer los rasgos que lo definen, su importancia desde el punto de vista empresarial, sus características, entre otros.

En la segunda sección desarrollaremos el papel de la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV), abordaremos la normativa del gobierno corporativo a la luz de los cambios que han operado a lo largo de su regulación sobre Buen Gobierno Corporativo, y revisaremos sus antecedentes en el Perú y su regulación hoy en día.

Por otro lado, analizaremos la regulación sobre gobierno corporativo en países como Colombia y Chile, con especial énfasis se menciona la legislación en relación a gobierno corporativo, en los referidos países.

Finalmente, en la tercera sección se analizarán los cambios recientes en la regulación sobre Gobierno Corporativo, y se desarrollan dos instrumentos de vital importancia para las sociedades; estos instrumentos normativos contienen políticas de Buen Gobierno Corporativo que toda sociedad debe adoptar, a fin de adaptarse a los nuevos cambios.



***Dedicado a:***

*Dios y a mis  
padres, fuente de motivación  
para desarrollar este trabajo.*



**Agradecimientos:**

*A Augusto Fernandini y Bruno Debenedetti, por su constante apoyo en la presente investigación.*

## ÍNDICE

Introducción.....	p.08
<b>Sección I: GOBIERNO CORPORATIVO</b>	
1.1. Concepto de Gobierno Corporativo.....	p.09
1.1.1.- La caída de ENRON y el Gobierno Corporativo.....	p.11
1.1.2.- ¿Cuáles son las enseñanzas del caso reseñado?.....	p.13
1.1.3.- Consecuencias del caso ENRON.....	p.13
1.2. Características de un Buen Gobierno Corporativo.....	p.15
1.3. Importancia de un Buen Gobierno Corporativo.....	p.15
1.4 Teoría de Agencia.....	p.16
1.4.1 El Problema de Agencia.....	p.16
1.4.2 Razones que originan el Problema de Agencia.....	p.16
1.4.3 Costos de Agencia.....	p.17
1.4.3.1 Costo directo del problema de agencia.....	p.17
1.4.3.2 Costo de Supervisión y Monitoreo.....	p.17
1.4.3.3 Costos de Garantía.....	p.18
1.5 La diferencia entre Gobierno Corporativo y Buen Gobierno Corporativo.....	p.18
1.6. Responsabilidad Social Empresarial y Buen Gobierno Corporativo.....	p.19
1.7. Prácticas de Buen Gobierno Corporativo: Relación con la Responsabilidad Social de la Empresa.....	p.20
1.8. Actores a quienes involucra el Gobierno Corporativo.....	p.21
1.8.1. Accionistas.....	p.21
1.8.2.- Directorio.....	p.23
1.8.2.1. Remoción y Vacancia del Cargo.....	p.24

1.8.3.- Gerencia.....	p.24
1.8.3.1.- Respecto del gerente general.....	p.25
1.8.3.2.- Gobierno Corporativo y el Gerente General.....	p.25
1.8.3.3.- Función del gerente general en el Gobierno Corporativo.....	p.25
1.9 Protección a los Accionistas Minoritarios.....	p.26

## **Sección II: BUEN GOBIERNO CORPORATIVO EN AMÉRICA LATINA**

2.1. Justificación de los países seleccionados para desarrollar su regulación sobre Buen Gobierno Corporativo.....	p.28
2.2. Chile.....	p.28
2.2.1.- Composición y prácticas de los directores.....	p.29
2.3. Colombia.....	p.29
2.4. Cuadro Comparativo sobre Regulación en los países antes Desarrollados.....	p.31
2.5. Buen Gobierno Corporativo en el Perú.....	p.33
2.5.1. El Surgimiento del Movimiento por el “Buen Gobierno Corporativo”.....	p.33
2.5.2. Evolución de la Regulación del Gobierno Corporativo en el Perú.....	p.34
2.5.3. Regulación del Gobierno Corporativo en el Mercado de Valores. Gobierno corporativo: ¿facultativo o imperativo?.....	p.35
2.5.4. Principios del Buen Gobierno Corporativo en las Sociedades Peruanas.....	p.36
2.5.5. Implementación de los Principios del Buen Gobierno Corporativo en las Sociedades Peruanas.....	p.36
2.5.6. El rol de la Superintendencia del Mercado de Valores SMV en la Regulación del Buen Gobierno.....	p.38
2.5.7. Nueva Regulación.....	p.40

**Sección III ANÁLISIS DE LA REGULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN  
MEDIANTE INSTRUMENTOS NORMATIVOS APLICABLES A LA  
SOCIEDAD**

3.1. Nuevo Código de Buen Gobierno Corporativo.....p.42

3.2. Reporte sobre el cumplimiento del Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas.....p.44

3.3. Implementación de la nueva regulación, desarrollando instrumentos normativos:.....p.45

3.3.1 Código de Buen Gobierno Corporativo.....p.45

3.3.2 Código De Ética y Conflictos De Interés.....p.58

IV. CONCLUSIONES.....p.68

V. RECOMENDACIONES.....p.69

VI. BIBLIOGRAFÍA

5.1 Libros.....p.70

5.2 Artículos.....p.71

5.3 Legislación.....p.71

5.4 Páginas Web.....p.72

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo propone analizar la importancia que representa la idea de gobierno corporativo en las empresas y, en consecuencia, el impacto que puede generar la aplicación de este tipo de organización institucional en la confianza en los actores inversionistas y en la economía como un todo.

La primera parte del trabajo está dedicada a desarrollar las bases teóricas y conceptuales del gobierno corporativo. Pretende establecer los rasgos que lo definen, su importancia desde el punto de vista empresarial, sus características, pero también se hará mención a los actores que participan en un Buen Gobierno Corporativo.

Asimismo, en la referida sección se despliega el vínculo que existe entre el gobierno corporativo y la responsabilidad social empresarial, y plantearemos la relación entre las prácticas de Buen Gobierno Corporativo y los grupos de interés.

En la segunda sección desarrollaremos el papel de la “Superintendencia del Mercado de Valores (SMV), un organismo técnico especializado adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas, que tiene por finalidad velar por la protección de los inversionistas, la eficiencia y transparencia de los mercados bajo su supervisión, la correcta formación de precios y la difusión de toda la información necesaria para tales propósitos”<sup>1</sup>.

Abordaremos la normativa del gobierno corporativo a la luz de los cambios que han operado a lo largo de su regulación sobre Buen Gobierno Corporativo, y revisaremos sus antecedentes en el Perú y su regulación hoy en día.

En tal sentido, en el presente trabajo, describiremos los principales aspectos de la regulación que existe en nuestro país con relación al Buen Gobierno Corporativo. Analizaremos si es eficiente y si cumple con la finalidad que busca.

Asimismo, analizaremos la regulación sobre gobierno corporativo en países como Colombia y Chile, con especial énfasis se menciona la legislación en relación a gobierno corporativo, en los referidos países.

Finalmente, en la tercera sección se analizarán los cambios recientes en la regulación sobre Gobierno Corporativo, y se desarrollan dos instrumentos de vital importancia para las sociedades; estos instrumentos normativos contienen políticas de Buen Gobierno Corporativo que toda sociedad debe adoptar, a fin de adaptarse a los nuevos cambios.

---

<sup>1</sup>Finalidad y funciones de la Superintendencia del Mercado de Valores [http://www.smv.gob.pe/Frm\\_VerArticulo.aspx?data=BB59C7F473A6A3A7364E3D611A6E59708F2EC053FD3AD4533881D5B48E6C9458CAFA3A](http://www.smv.gob.pe/Frm_VerArticulo.aspx?data=BB59C7F473A6A3A7364E3D611A6E59708F2EC053FD3AD4533881D5B48E6C9458CAFA3A). Consulta: 08.11.16.



## I. GOBIERNO CORPORATIVO

### 1.1. Concepto de Gobierno Corporativo

El concepto de Gobierno Corporativo, involucra distintas entidades, que se desarrollarán más adelante, se toma como punto inicial el concepto definido por Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

*“El Gobierno Corporativo es el sistema por el cual las sociedades son dirigidas y controladas. La estructura del gobierno corporativo especifica la distribución de derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la sociedad, tales como el directorio, los gerentes, los accionistas y otros agentes económicos que mantengan algún interés en la empresa. El gobierno corporativo también prevé la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la empresa, los medios para alcanzarlos, así como la forma para hacer un seguimiento de sus desempeño”.*

En 1999 se aprobaron los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE, “a fin de asistir a los gobiernos en la evaluación y mejora del marco legal, institucional y normativo sobre gobierno corporativo en sus países, así como proporcionar directivas y sugerencias para los mercados de valores, inversionistas, sociedades y otras partes vinculadas en el desarrollo de buenas prácticas de gobierno corporativo”<sup>2</sup>. Cabe recordar que dichos principios no son vinculantes, ya que deben adaptarse a las distintas realidades, lo cual incluye a las empresas de menor tamaño y/o que no estén inscritas en bolsa, y están sujetos a permanentemente evolución y revisión.

Asimismo, se tiene a Adrian Cadbury, que señala como concepto de Gobierno Corporativo, lo siguiente:

*“En su sentido más amplio, el gobierno corporativo consiste en mantener el equilibrio entre los objetivos económicos y los sociales entre los objetivos individuales y los comunitarios. El marco de gobierno se establece con el fin de promover el uso eficiente de los recursos y, en igual medida, exigir que se rindan cuentas por la administración de esos recursos. Su propósito es lograr el mayor grado de coordinación posible entre los intereses de los individuos, las empresas y la sociedad. El incentivo que tienen las empresas y sus propietarios y administradores para adoptar las normas de gestión aceptadas a nivel internacional es que ellas los ayudarán a alcanzar sus metas y a atraer inversiones. En el caso de los Estados, el incentivo es que esas normas fortalecerán sus economías y fomentarán la probidad de las empresas”<sup>3</sup>.*

El Gobierno Corporativo involucra a los accionistas, directores y gerentes, y en especial su desenvolvimiento dentro de la compañía, además, incorpora su buen actuar y su proceder idóneo en relación a las actividades de la compañía. Encamina a que todas las acciones que tengan estas personas dentro de la empresa, resulten positivas para la compañía, y además, dentro y fuera de esta.

<sup>2</sup> MANUAL DEL MERCADO DE CAPITALES 2014. Asociación de Empresas Promotoras del Mercado de Capitales, Lima, 2014, p.418.

<sup>3</sup>Confecámaras – Red de Cámaras de Comercio. Concepto de Gobierno Corporativo - Sir Adrian Cadbury, prólogo *Corporate Governance and Development, Foro Mundial sobre Gobierno Corporativo, Focus 1, 2003*, <http://www.confecamaras.org.co/gobierno-corporativo/165-que-es-gobierno-corporativo> consultada el 28.10.15.

Por otro lado, tenemos hoy un concepto más moderno, que define al Gobierno Corporativo como un sistema que opera en el mundo empresarial, y que incluye procedimientos, actividades e instituciones establecidas internamente o por fuerzas externas. Se refiere principalmente “a la relación entre los accionistas de la sociedad y su administración. Esta relación está definida en términos de derechos, potestades y responsabilidades de cada grupo. Esto es, tiene que ver con la estructura de las sociedades empresariales y las vinculaciones entre sus elementos”<sup>4</sup>. Dicho esto, se puede concluir que el Gobierno Corporativo involucra a los actores que se han descrito en el párrafo anterior.

En dicho contexto, se establecerán derechos y responsabilidades de cada grupo. Y también que las relaciones entre los actores se vinculan al resto de la organización.

Sin embargo, si bien el Gobierno Corporativo es ejecutado por los directores, accionistas y gerentes, y sus acciones repercutirán entre ellos, se debe tener en cuenta que además impactarán en los famosos grupos de interés vinculados a la organización. Es importante señalar que los grupos de interés están representados por grupos de personas vinculados a una determinada empresa; y que la toma de decisiones dentro de la misma necesariamente repercutirá sobre ellos.

Conforme a lo dicho, es posible señalar que el Gobierno Corporativo compete a las siguientes instituciones: En primer lugar, a los accionistas, que son los sujetos que integran una sociedad, y que, como tal, son titulares de acciones. En segundo lugar a los directores, que deben entenderse como agentes subordinados a la junta general que cumplen un rol fundamental en la marcha de la sociedad, pues tienen una directa relación con la aprobación de actos y contratos propios de la actividad económica de la sociedad. Y, en tercer lugar, a los gerentes, personas que ejecutan las decisiones a fin de conducir la sociedad de manera segura y eficaz.

En efecto, el Gobierno Corporativo involucra gestiones y responsabilidades que ejecuten y asuman los actores mencionados, y la vinculación que éstas tienen con los grupos de interés. Asimismo, cómo dichas acciones podrían repercutir en la marcha y conducción de la empresa.

Las prácticas de Buen Gobierno Corporativo implican, en su mayoría, un cambio de actitud de accionistas y órganos directivos de las empresas, con el fin de que estos entiendan los beneficios que tales prácticas generan en la creación de valor. En dicho sentido, no solo es importante el rol que juegan los directores y la plana general, sino también el de los accionistas y otros grupos de interés alrededor de la empresa. Todos deberían ser capaces de discernir sobre los beneficios que la adopción libre y voluntaria de las prácticas de buen gobierno traen consigo.

---

<sup>4</sup> MARTÍNEZ ORTIZ, Juan José: “Gobierno corporativo en el Perú: contribución para re-enfocar el concepto” en *Revista Apuntes*, N° 56-57, Universidad del Pacífico, Lima, 2005, p.97.

El papel del directorio en la implementación de tales buenas prácticas es fundamental, especialmente si se considera que ellas son propuestas, aprobadas y, en gran parte, implementadas por dicho órgano.

El Mercado de Valores en su conjunto y el mercado público en particular se fundamentan en la transparencia de la información; por ello, es importante que la información sobre el grado de adhesión a las prácticas de buen gobierno, sea difundida y que tal difusión sea obligatoria; sin la información no es factible el desarrollo de un mercado eficiente. El pilar principal de la regulación es la divulgación de la información relevante para las decisiones de los inversionistas.

A manera de ejemplificar lo antes señalado, examinaremos la historia de la compañía de energía ENRON, compañía que tuvo prácticas ilegales y poco éticas en los años 90. El caso nos ilustrará sobre las consecuencias de no practicar un Buen Gobierno Corporativo:

### 1.1.1. La caída de ENRON y el Gobierno Corporativo



**ENRON** fue una compañía de energía que se fundó en el año 1985, y que llegó a ser la sexta compañía más innovadora del mundo, según la revista FORTUNE, valoriza en casi 70 billones de dólares, los expertos la elogiaban como un nuevo modelo de compañía. Luego de varios años exitosos, se publicó un artículo (curiosamente en la misma FORTUNE) que sacaba a la luz sospechas sobre el hecho de que las acciones de ENRON se encontraban sobrevaloradas.

A continuación se relatan los hechos de la caída de ENRON, algunos vistos en el documental “Fraudes Financieros – Caso Enron. *The Smartest guys in the room*<sup>5</sup>:

A inicios del 2001, se expandieron algunos rumores que señalaban que algo raro estaba pasando en la compañía, se trataba de las inexactas prácticas contables de ENRON; estos rumores involucraban a los principales ejecutivos de la ENRON, lo que llevó a que algunos de estos ejecutivos se retiraran de la compañía. En octubre de ese año un estudio de abogados llamado *Vinson&Elkins*, se encargó de analizar y verificar que no existiera ninguna

<sup>5</sup> HDNET FILMS – 2015. “Fraudes Financieros – Caso Enron. The Smartest guys in the room, Magnolia Pictures” [videograbación]: Magnolia Pictures. Consulta: 08.11.16.  
<https://www.youtube.com/watch?v=1O8AGkqp5J8>.

contingencia con las asociaciones de negocios financieros que la empresa venía desarrollando. El informe arrojó como conclusión la no implementación de ningún cambio a lo que venía haciendo la compañía, es decir, según el informe todo marchaba correctamente.

Posteriormente, ENRON se amparó en la protección de sus acreedores según la Ley de Bancarrota, y terminó la relación laboral con miles de trabajadores en su centro de operaciones en Houston al siguiente día. El amparo se realizó luego de varios descubrimientos acerca de que los principales directivos de ENRON habían construido complejos vehículos que lograron que ENRON mantenga alrededor de US \$ 600 millones en pasivos al margen de sus balances obligados,

Asimismo, existirían sospechas de que los directivos de ENRON, habrían recibido préstamos de la compañía por medio de los mencionados vehículos especiales, y posteriormente transfirieron las acciones de su propiedad para pagar los pasivos que estos funcionarios ostentaban, además, se dijo que muchos ejecutivos cobraron primas de seguros por millones de dólares.

La cotización de la acción de ENRON cayó radicalmente, hasta que con fecha 10 de enero de 2002, *Wall Street* suspendió su transacción, debido a que alcanzó un nivel de US \$ 0,67, teniendo como antecedente un costo de transacción de US \$ 80.

Trabajadores y ex trabajadores de la empresa demandaron conjuntamente por las el perjuicio económico que sufrieron al invertir en acciones de la empresa dentro del plan de jubilación.

Un dato en particular fue que el director general de ENRON, *Jefrey Skilling*, entre los altos directivos de la compañía, meses antes de renunciar a ENRON vendió todas sus acciones, empero, seguía motivando a los empleados a invertir en acciones de ENRON.

Se alega que ellos fueron alentados a invertir en las acciones de ENRON sin que la empresa les informara su condición financiera. Casi una docena de comités del Congreso, el Departamento de Justicia, la Comisión de Valores, entre otros, iniciaron investigaciones sobre el derrumbe de ENRON.

A pesar de que los datos del fraude ENRON se vienen revelando poco a poco, el término que mejor explica la causa de esta crisis es la existencia de graves conflictos de interés en relación a la empresa, el principal error de ENRON, se debió a la avaricia, orgullo y ambición de sus principales ejecutivos. La caída de ENRON se debió al ocultamiento de grandes deudas que tenía esta última, y por haberse creado vehículos (empresas), donde se depositaba las acreencias de ENRON, mostrándose a los inversores solo la contabilidad de ENRON, la cual se encontraba totalmente maquiada.

La demanda también alcanzó a *Arthur Andersen*, en calidad de auditor de la empresa, quien desarrollaba el papel de auditor externo e interno de ENRON, esta compañía cayó en quiebra junto a ENRON.

Otro dato relevante en el presente caso, se debe a que Los Bancos de Inversión, que sirven como guías en la toma de decisiones de los inversionistas sobre la base de análisis de sus unidades de investigación, lamentablemente omitieron recomendaciones desfavorables a las acciones de ENRON.

ENRON tardó 24 días en irse a la quiebra; en este gran escándalo corporativo, miles de personas se quedaron sin trabajo y se quedaron sin seguro de jubilación, pues habían invertido en acciones de la empresa, acciones que llegaron a valer US \$ 90.06, en su mejor momento, pero que al final cayeron en el mercado de valores a US \$ 0.67.

### 1.1.2. ¿Cuáles son las enseñanzas del caso reseñado?

En el presente caso se puede destacar como enseñanza, que los hechos que se cometan al manejar una empresa de la manera como lo hicieron los ejecutivos de ENRON, puede llevar a la desgracia de miles de personas, en este caso, de los empleados que adquirieron acciones de la compañía, pensando en que la rentabilidad en un futuro sería óptima, cuando fue todo lo contrario; la compañía se desvaneció como un castillo de naipes, dejando a miles de empleados sin un trabajo. ENRON logró engañar a todos, a sus empleados, a los analistas y a los inversores.

Se puede apreciar claramente que la forma de evitar eventos como el reseñado es la aplicación de las prácticas del Buen Gobierno Corporativo, a fin de alcanzar la transparencia que permita generar confianza (real) en los posibles inversores de la empresa. Así también queda patente que es necesario se regule el tema, debido a que los particulares tienden a desconocer los posibles beneficios del Buen Gobierno Corporativo.

### 1.1.3. Consecuencias del caso ENRON

A raíz de este caso, a nivel estatal se tomaron acciones, sobre todo para las empresas que cotizaban en los mercados de valores y captaban recursos del público, a quienes se les impuso ser más transparentes, profesionales y ordenadas. “Se creó la ley *Sarbanes – OxleyAct. (SOX)*, aprobada por el Congreso de los Estados Unidos en 2002, la cual establece una serie de requerimientos de control para todas las sociedades reguladas por la *Security and Exchange Commission (SEC)* norteamericano, sean éstas locales o foráneas, incluidas las filiales de estas”<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> “Algunos de los requerimientos dispuestos por la ley Sarbanes – OxleyAct son los que a continuación se detallan: (i) Las compañías emisoras deberán establecer internamente un Comité de Auditoría. (ii) No podrán realizar préstamos a los directores o ejecutivos, (iii) Deberán por lo menos esperar un año antes de contratar a algún miembro del auditoría para un cargo de ejecutivo. (iv) El Comité de Auditoría deberá ser independiente, estando encargado de aprobar todo los servicios de auditoría y otros no relacionados. (v) El gerente general y el sub gerente, o quien haga sus veces, deberá certificar ante los organismos supervisores los estados financieros y manifestar que estos presentan razonablemente la posición financiera de la compañía, estando sujetos a sanciones penales de existir algún error material e intencional en los mismos. (vi) Las firmas de auditoría deberán estar registradas ante el Consejo de Supervisión Contable y reportarán al Comité de Auditoría y no a la Gerencia”. (PUGA DE LA ROCHA, MIGUEL, “Buen gobierno corporativo y regulación en el Perú”, REVISTA PERUANA DE DERECHO DE LA EMPRESA N° 64. Lima, 2007, p. 77).

En este contexto, podemos aseverar que el Gobierno Corporativo es un “sistema mediante el cual la empresa provee un marco que define derechos y responsabilidades, y dentro del cual interactúan los distintos órganos de gobierno, con el objeto de garantizar la participación de los demás grupos de interés”<sup>7</sup>.

Así, podemos afirmar que Buen Gobierno Corporativo es un conjunto de prácticas y acciones que permitirán que una empresa sea más eficiente. El término buen se refiere al comportamiento de los actores dentro de la sociedad, el cual debe ser acorde con el estándar. La toma de decisiones de una empresa afecta los intereses de distintas partes; por tal razón, en una sociedad debe existir un Buen Gobierno Corporativo, y las decisiones de los actores tienen que ser acertadas, claras y transparentes, a fin de evitar un conflicto que puede dañar la marcha de una empresa y, por ende, de los grupos de interés.

A partir de lo planteado en líneas precedentes, contamos con elementos que nos permitirán elaborar una idea sobre lo que es un Buen Gobierno Corporativo. Corresponde señalar que un Buen Gobierno Corporativo es un sistema<sup>8</sup> que regula las relaciones e interacciones entre la gerencia de la empresa, el directorio, los accionistas y otros grupos de interés, como colaboradores, proveedores, comunidad, acreedores, que le permita una generación de valor económico de largo plazo para sus accionistas.

Asimismo, resulta necesario hacer mención a que un Buen Gobierno Corporativo se caracterizara por la importancia de la transparencia y eficiencia<sup>9</sup> en el manejo de una compañía, que se verá expresada en el mayor valor que se le pueda dar a esta última, y en consecuencia, a sus accionistas, directores y gerentes.

Finalmente, debemos mencionar que un “buen gobierno asegura un balance entre la gestión de cada órgano y el control de dicha gestión. Las decisiones deben adoptarse con un adecuado nivel de comprensión y entendimiento, buscando el mejor interés de la empresa, sus accionistas y acreedores, y respetando los derechos de los grupos de interés”<sup>10</sup>, siendo los protagonistas de la ejecución de un Buen Gobierno Corporativo los accionistas, los directores y la gerencia. Estos deben actuar sobre principios básicos como la eficiencia, la transparencia, la responsabilidad y la equidad o trato igualitario.

<sup>7</sup> CISNEROS SALAS, Diego, Gobierno Corporativo – Lecciones en la Crisis [diapositivas]. Lima. Consulta: 08.11.2016.

[http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/enlaces\\_int\\_semin\\_gob\\_corp/Gobierno\\_Corporativo%2024-5-11.pdf](http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/enlaces_int_semin_gob_corp/Gobierno_Corporativo%2024-5-11.pdf).

<sup>8</sup> Conjunto de normas y reglas que están racionalmente ordenadas sobre una materia específica.

<sup>9</sup> Entendemos por “transparencia la percepción de los propósitos o intenciones ajenas, aun sin declararlas el interesado; ya por sus actos, por sus expresiones descuidadas o torpes o por sus antecedentes”. (CABANELLAS, Guillermo. Diccionario Enciclopédico de Derecho Usual, Tomo VIII. Editorial Heliasta, Buenos Aires, 1994). Asimismo, entendemos por eficiencia, “la capacidad de y aptitud para obtener determinado efecto; la obtención expeditiva o económica de una finalidad”. (CABANELLAS, Guillermo. Diccionario Enciclopédico de Derecho Usual, Tomo III. Editorial Heliasta, Buenos Aires, 1994).

<sup>10</sup> CISNEROS SALAS, Diego, Gobierno Corporativo – Lecciones en la Crisis [diapositivas]. Lima. Consulta: 08.11.2016.

[http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/enlaces\\_int\\_semin\\_gob\\_corp/Gobierno\\_Corporativo%2024-5-11.pdf](http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/enlaces_int_semin_gob_corp/Gobierno_Corporativo%2024-5-11.pdf).

## 1.2. Características de un Buen Gobierno Corporativo

Un Buen Gobierno Corporativo se caracteriza por la protección de los derechos de los accionistas, la transparencia de información financiera y operativa, así como por contar con un directorio capaz de ejercer una eficaz supervisión a la administración de la empresa.

Existe un “contrato implícito” que suscriben por una parte los “administradores”, que gestionarán la empresa y, por otra, los accionistas de la misma, que aportarán los recursos para el desarrollo de la empresa. En tal sentido, parte de la tarea de un Buen Gobierno Corporativo consiste en diseñar el gobierno de la empresa de forma que se elimine la información asimétrica entre quienes administran las empresas y sus accionistas, con lo cual se supere la existencia de “contratos imperfectos”, que pudieran beneficiar a los administradores en perjuicio de los accionistas de la empresa<sup>11</sup>.

Ahora bien, un Buen Gobierno Corporativo debe caracterizarse por la transparencia de sus actores, y por la existencia de un directorio y una gerencia totalmente transparente para con sus accionistas y para los demás grupos de interés, buscando así una protección de los mismos.

Debe estructurarse el gobierno de una empresa, de manera que no exista asimetría informativa; esto se consigue si existen y se aplican buenas prácticas de Gobierno Corporativo, las mismas que generarán confianza para los clientes internos y externos. Le llamamos clientes internos a los que grupos que se encuentran dentro de la empresa, como por ejemplo, los colaboradores y les llamamos cliente externos a los grupos que tengan alguna relación directa o indirecta con la empresa, como por ejemplo la comunidad.

## 1.3. Importancia de un Buen Gobierno Corporativo

En los últimos tiempos la práctica internacional ha comprobado la importancia que tiene el Buen Gobierno Corporativo en la formación de mercados confiables y competitivos. La Superintendencia del Mercado de Valores SMV viene desplegando esfuerzos desde hace unos años para promover las prácticas de Buen Gobierno Corporativo en nuestro país, bajo la premisa de que es una pieza clave para el futuro desarrollo del mercado de valores del Perú.

### Importancia para la Empresa

Varias investigaciones<sup>12</sup> han revelado que los países que brindan mayor protección a sus inversionistas son los que poseen mercados de capitales más

<sup>11</sup>EYZAGUIRRE GUERRERO, Carlos: “La Importancia de un Buen Gobierno Corporativo” en *Revista Valores*, Lima, 2002, p. 3.

<sup>12</sup> LEFORT, FERNANDO: “Gobierno corporativo: ¿Qué es? y ¿Cómo andamos por casa” en *Cuadernos de Economía*, Año 40, N° 120, Agosto 2003, Chile; TIROLE, JEAN, “El Gobierno Corporativo”, en *REVISTA ECONOMIA*, Departamento de Economía de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, 1999; MARTÍNEZ ORTIZ, JUAN JOSÉ, “Gobierno corporativo en el Perú: contribución para reenfocar el concepto”, *REVISTA APUNTES*, Universidad del Pacífico, N° 56-57, Lima, 2005, pp.112.

profundos y desarrollados, lo que se traduce en menores costos para financiar su desarrollo económico. Esto debido a que un manejo eficiente favorecerá la confianza en los potenciales inversores en dicha compañía.

Desde esta perspectiva, podemos concluir que un Buen Gobierno Corporativo genera confianza para los diversos grupos de interés que se vinculan con la empresa, sirviendo como uno de los ingredientes en la marcha correcta de determinada compañía.

#### 1.4. Teoría de la Agencia

En la doctrina se ha señalado que "existe una relación de agencia cuando se establece un vínculo entre dos sujetos (individuales o colectivos), uno de ellos denominado "principal" y el otro "agente", en virtud del cual el agente se compromete a realizar ciertas funciones, prestaciones o actividades en interés y beneficio del principal"<sup>13</sup>. Es decir, existe una relación de independencia entre ambos y a la vez de compromiso en la realización de la actividad determinada, siendo la característica principal de esta relación la posibilidad del agente de determinar el alcance, el momento y el contenido específico de las funciones a realizar.

Juan José Martínez Ortiz, refiriéndose a la Teoría Principal Agente indica:

Esta ha sido básicamente desarrollada en los Estados Unidos, dentro de un campo de estudio más conocido como "Teoría de la Firma" o "Teoría de las Organizaciones", a través del cual se trata de explicar la existencia de organizaciones frente a relaciones de intercambio en el mercado. Dentro de esta perspectiva se pueden estudiar todas las formas legalmente establecidas para la existencia de organizaciones (entidades no lucrativas, sociedades, cooperativas, etc.), cuestionando su existencia, razón de ser y funcionalidad. El iniciador de esta teoría fue Ronald Case, premio nobel de Economía.<sup>14</sup>

##### 1.4.1 El Problema de Agencia

Si bien este tipo de relación (de agencia) persigue primordialmente el beneficio del principal, no necesariamente se producen los resultados perseguidos por este, debido a la conducta estratégica (oportunist) desarrollada por el agente, quien va a pretender obtener beneficios adicionales (monetarios o no monetarios) a los previamente establecidos con el principal. A esta situación de denomina problema de agencia<sup>15</sup>.

##### 1.4.2 Razones que originan el Problema de Agencia:

La doctrina ha señalado razones por las cuales se origina el problema de agencia<sup>16</sup>.

<sup>13</sup> MARTÍNEZ ORTIZ, Juan José: "Gobierno corporativo en el Perú: contribución para re-enfocar el concepto" en *Revista Apuntes*, N° 56-57, Universidad del Pacífico, Lima, 2005, pág.97.

<sup>14</sup> MARTÍNEZ ORTIZ, Juan José: "Apuntes sobre el rol del Derecho frente al problema de agencia en las organizaciones" en *Revista Themis*, N° 46, Lima, 2003, p. 280.

<sup>15</sup> MARTÍNEZ ORTIZ, Juan José: "Gobierno corporativo en el Perú: contribución para re-enfocar el concepto" en *Revista Apuntes*, N° 56-57, Universidad del Pacífico, Lima, 2005, p. 97.

<sup>16</sup> MARTÍNEZ ORTIZ, Juan José: "Apuntes sobre el rol del Derecho frente al problema de agencia en las organizaciones" en *Revista Themis*, N° 46, Lima, 2003, pp. 281-282.



- a) La conducta maximizadora de las partes. Si asumimos que tanto el Principal como el Agente son sujetos maximizadores de su propio beneficio (individual), es posible que se produzcan situaciones donde los intereses y objetivos perseguidos por ambas partes, no necesariamente coincidan. En este orden de ideas, cada una de las partes asumirá una conducta estratégica; evaluando los costos y beneficios que individualmente les corresponden, al adoptar sus decisiones.
- b) La asimetría en la información que favorece al Agente. Generalmente es el Agente quien tiene mayor conocimiento y experiencia acerca de la actividad que realiza y el valor de las funciones y actividades que desempeña, mientras que el Principal posee un menor grado de información o le es muy costoso informarse.
- c) El hecho que los Agentes no asumen la totalidad de los costos y beneficios de sus acciones.

### 1.4.3 Costos de Agencia:

Existen costos de agencia, los cuales son el resultado de la presencia del problema de agencia y aquellos que provienen de las acciones que se ejecuten para minimizar el problema de agencia. La doctrina define tres tipos<sup>17</sup>:

#### 1.4.3.1 Costo directo del problema de agencia:

El costo directo o “pérdida residual”, constituye el monto de ingresos, bienes o riqueza que son transferidos del Principal al Agente, como consecuencia del problema de agencia. Esta situación únicamente mejora el nivel de bienestar del agente. Se utiliza la expresión “pérdida residual”, porque se estima que este costo siempre va a existir, en mayor o menor grado, sin importar los costos de supervisión y monitoreo y los de garantía en que podría incurrir<sup>18</sup>.

#### 1.4.3.2 Costo de Supervisión y Monitoreo

Las acciones para reducir el costo directo del problema de agencia, lo asumirá el principal a fin de establecer mecanismos de supervisión que obstaculicen la conducta desarrollada por el agente.

Incurrirá en otros costos<sup>19</sup>:

- a) Costos de información se refiere a la inversión que el Principal tendrá que realizar con el objeto de conocer las acciones del Agente en el manejo de la empresa, las consecuencias de dichas acciones.
- b) Costos de implementación y funcionamiento de sistemas de supervisión y monitoreo, no es más que los recursos en los que el Principal tendrá que incurrir para ejecutar los referidos sistemas.

<sup>17</sup> Ídem pp. 282-283.

<sup>18</sup> Ibídem.

<sup>19</sup> Ibídem.

- c) Costos de oportunidad existe en la medida en que todo mecanismo de supervisión y monitoreo afecta la decisión del Agente, lo cual puede impedir la adopción oportuna de determinada acción en beneficio del Principal.

#### **1.4.3.3 Costos de Garantía**

La doctrina<sup>20</sup> “define a estos costos como el conjunto de recursos destinados a reducir el costo directo llamado también pérdida residual, pero en este caso desde el lado del Agente, es decir, se refiere a los recursos que el propio agente debe reservar para garantizar al Principal, que no genera costos directos de agencias”. Dicho de otro modo, que realizará su funciones de manera idónea.

### **1.5 La diferencia entre Gobierno Corporativo y Buen Gobierno Corporativo**

No solamente se habla de “Gobierno Corporativo”, sino también de “Buen Gobierno Corporativo”. En tal sentido, se busca establecer una diferencia entre Gobierno Corporativo y Buen Gobierno Corporativo, planteando las siguientes preguntas:

#### **a) ¿Qué se entiende por Gobierno Corporativo?**

El Gobierno Corporativo es el conjunto de prácticas mediante las que las empresas son dirigidas y controladas, y que son ejecutadas por el gobierno de ellas, que involucra a los accionistas, directores y gerentes. “Incluye la asignación de los derechos y responsabilidades de los sujetos antes mencionados, así como los mecanismos a través de los cuales se establecen los objetivos de la empresa y los medios para alcanzarlos”<sup>21</sup>.

#### **b) ¿Qué se entiende por Buen Gobierno Corporativo?**

El Buen Gobierno Corporativo es el conjunto de prácticas que se rigen por el cumplimiento de algunos principios de carácter primordial, tales como: “eficiencia, generación del mayúsculo valor con los pequeños recursos, equidad (es decir, el trato idéntico a aquellos que pertenecen a un mismo grupo), respeto hacia los derechos de los participantes (en especial, el derecho de propiedad y transparencia con relación a la información disponible para los participantes)”<sup>22</sup>.

De ahí se extrae que la diferencia existente entre Gobierno Corporativo y Buen Gobierno Corporativo estriba en que uno es el sustantivo y el otro es el adjetivo. Es decir, el gobierno corporativo hace referencia a una noción

<sup>20</sup> *Ibídem*.

<sup>21</sup> MARTÍNEZ ORTIZ, Juan José: “Gobierno corporativo en el Perú: contribución para re-enfocar el concepto” en *Revista Apuntes*, N° 56-57, Universidad del Pacífico, Lima, 2005, p. 97.

<sup>22</sup> MARTÍNEZ ORTIZ, Juan José: “Gobierno corporativo en el Perú: contribución para re-enfocar el concepto” en *Revista Apuntes*, N° 56-57, Universidad del Pacífico, Lima, 2005, p. 102.

descriptiva del fenómeno de dirección de la empresa; en cambio, el buen gobierno hace referencia a una manera de dirigir la empresa.

## 1.6. Responsabilidad Social Empresarial y Buen Gobierno Corporativo

Existen dos enfoques que definen la orientación y alcances que debe tener la responsabilidad de la empresa en la sociedad.

El autor MORALES ACOSTA, en su obra: “Responsabilidad Social y Buen Gobierno Corporativo”, nos desarrolla los enfoques, indicando lo siguiente:

El primero es el enfoque tradicional, que es explicado claramente por Milton Friedman, en su libro *“The Social Responsibility of businesses to increase it's profit”*<sup>23</sup>, en donde precisa que la responsabilidad social de las empresas consiste en incrementar sus beneficios al máximo. En esa línea se considera que los directivos de una empresa son empleados de sus accionistas y, como tales, tienen una responsabilidad directa hacia ellos<sup>24</sup>.

En sentido contrario, Kenneth Arrow<sup>25</sup>, en su artículo: *“Social Responsibility and Economic Efficiency”*, considera que esa misión básica de la empresa genera desigualdades. En esa línea, Montuschi<sup>26</sup> afirma que: “en mercados imperfectos (...), no existe justificación social para la maximización de beneficios. Además, la distribución del ingreso resultante de una maximización de beneficios irrestricta sería muy desigual y falta de equidad. Y este comportamiento tendería a apartar de la sociedad toda motivación de tipo altruista que puede ser tan legítima como la motivación egoísta”.

Tal y como hemos señalado, “los principios y estándares que deben guiar el comportamiento en los negocios y la responsabilidad social de la empresa, tienen como objeto maximizar su impacto positivo y minimizar su impacto negativo sobre los *stakeholders*”<sup>27</sup> o también llamados grupos de interés. Para que dicho escenario sea viable, es obligatorio alcanzar cuatro etapas primordiales de deberes con la finalidad de alcanzar la responsabilidad social; las cuales, según Juan Pedro Sulbarán, son las siguientes<sup>28</sup>:

*La primera categoría, básica para toda actividad empresarial, corresponde a la responsabilidad de naturaleza económica, la cual obliga a ser eficiente y generar utilidades para los dueños de una determinada empresa.*

*La segunda categoría corresponde a la responsabilidad legal; que obliga a las empresas a conducir su actividad empresarial bajo las normas legales que correspondan.*

<sup>23</sup> Friedman, Milton, *“The Social Responsibility of Business is to increase It's Profits*, 1970, citado por MORALES ACOSTA, Alonso: *Responsabilidad Social y Buen Gobierno Corporativo*. Editorial Asesorandina, Lima, 2011, p. 57.

<sup>24</sup> MORALES ACOSTA, Alonso: *Responsabilidad Social y Buen Gobierno Corporativo*. Editorial Asesorandina, Lima, 2011, p. 56.

<sup>25</sup> Arrow K.J. *“Social Responsibility and Economic Efficiency”*, 1993, citado por MORALES ACOSTA, Alonso: *Responsabilidad Social y Buen Gobierno Corporativo*. Editorial Asesorandina, Lima, 2011, p. 57.

<sup>26</sup> Montushi, L., citado por MORALES ACOSTA, Alonso: *Responsabilidad Social y Buen Gobierno Corporativo*. Editorial Asesorandina, Lima, 2011, p. 57.

<sup>27</sup> MORALES ACOSTA, Alonso: *Responsabilidad Social y Buen Gobierno Corporativo*. Editorial Asesorandina, Lima, 2011, p. 58.

<sup>28</sup> Sulbarán, “El Concepto de Responsabilidad Social de la Empresa”, pp. 232-234.

*La tercera es la responsabilidad ética; y está referida a las actividades que una empresa debe realizar más allá de lo que se establezca en las normas legales.*

*Finalmente, la última categoría corresponde a la responsabilidad filantrópica; que se refiere a las contribuciones que la empresa realiza a favor del nivel de vida y prosperidad de la comunidad en la que opera, es decir, se trata de disposiciones necesarias de la empresa que no son esperadas por la sociedad.*

Lo mencionado se aplicaría por ejemplo si nos encontráramos frente a una sociedad dedicada a la exportación de espárragos, la que buscará la eficiencia tanto en el ámbito de la responsabilidad económica como en el de la responsabilidad legal, por lo que trabajará para alcanzar la eficacia en la administración de su economía con la finalidad de obtener rentabilidad para los dueños de la compañía y también, buscará desempeñarse dentro del marco regulatorio que rige a la compañía.

En lo que respecta a la responsabilidad ética, examinará evitar posibles daños ambientales que otras compañías agrícolas hayan ocasionado o estén por provocar, y así también reparará los que ella pudiera haber ocasionado; o, de encontrarse en una zona en la que el Estado haya abandonado su rol, podría implementar infraestructura que busque paliar esta falencia, como por ejemplo la construcción e implementación de un centro de salud, o de una entidad educativa.

Asimismo, esta compañía agrícola practicará la responsabilidad filantrópica si promueve y financia programas que procuren mejorar la calidad de vida de la población cercana a la zona donde desarrolla sus actividades.

### **1.7. Prácticas de Buen Gobierno Corporativo: Relación con la Responsabilidad Social de la Empresa**

La materia de responsabilidad social ha sido reconocida y desarrollada respecto de problemas que afectan a la problemática general de la responsabilidad social. Sin embargo, no hay que dejar de observar que los accionistas y los administradores son “grupos de interés”; que deberán ejercer responsabilidad social empresarial.

Sin lugar a dudas, si la organización societaria (“Gobierno Corporativo”) se conduce bajo principios que vayan de la mano con prácticas basadas en conductas probas de los socios y administradores, el modelo podrá ser replicado con los restantes “*stakeholders*”, es decir con los grupos de interés. Habiendo señalado lo anterior, podemos afirmar que el Gobierno Corporativo tiene una relación directa con los demás grupos de interés.

Por lo anteriormente señalado, en la actualidad, las prácticas de Buen Gobierno Corporativo toman cada vez más categoría en nuestro país y a nivel mundial. Sobre todo para optimizar los estándares de transparencia, un trato equitativo, independencia y profesionalismo de la administración, resultando ser la herramienta adecuada para alcanzar mercados de valores más

confiables y eficientes<sup>29</sup>. Es decir, un Buen Gobierno Corporativo servirá de vehículo para lograr mercados más confiables y, por lo tanto, estos mercados crecerán, lo que conllevará al crecimiento de nuestro país.

Finalmente, en el presente punto, queremos agregar que la Responsabilidad Social se encuentra ligada al Buen Gobierno Corporativo. Toda vez que la Responsabilidad Social es un conjunto de acciones y gestiones que repercutirán en los grupos de interés, se debe tener en cuenta las expectativas de estos grupos; es decir, todas las actividades que realice una determinada empresa afectarán directa o indirectamente a los grupos de interés, por lo que se debe actuar de manera responsable, con el fin de evitar conflictos en y entre los determinados grupos.

Dicho esto, anotamos que dentro de esos grupos de interés está el Gobierno Corporativo, pero debe resaltarse una gran diferencia, que merece un escueto comentario: la Responsabilidad Social Empresarial es ejercida por el Gobierno Corporativo; es decir, la Responsabilidad Social Empresarial siempre es manejada por el Gobierno Corporativo. Entonces, a nuestro entender, habría una relación de género a especie, aunque varios autores opinen lo contrario.

## 1.8. Actores a quienes involucra el Gobierno Corporativo



### 1.8.1. Accionistas

“En la regulación jurídica de las sociedades, a sus integrantes se les designa con él término de socio. En las sociedades anónimas toman el nombre de accionistas. También se llama accionistas a los socios comanditarios en las sociedades en comandita por acciones”<sup>30</sup>.

“Al crearse la sociedad anónima por un mínimo de socios fundadores, cada uno de estos se compromete a aportar determinada suma del capital, que está dividido en cuotas”<sup>31</sup>. “El accionista es el sujeto de derecho que conforma una

<sup>29</sup> MORALES ACOSTA, Alonso. “Responsabilidad Social y Buen Gobierno Corporativo: Experiencia Peruana”, en A LOS 12 AÑOS DE LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES. Editorial Jurídica Grijley, Lima, 2010, p. 372.

<sup>30</sup> ENCICLOPEDIA JURÍDICA OMEBA, Tomo I. Editorial Driskill S.A, Buenos Aires, 1986, p. 274.

<sup>31</sup> *Ibidem*.

sociedad anónima, y que, dada tal naturaleza, es titular de las acciones, las que representan las cuotas en que se divide el capital social”.<sup>32</sup>

Según refiere Verón<sup>33</sup>, “La organización de la sociedad anónima se relaciona con el modo en que ésta se manifiesta en la vida jurídica. Es por ello que, la junta general de accionistas, como órgano de la sociedad anónima, resulta indispensable para la realización de su objeto social, y la disposición de derechos y adquisición de obligaciones que tengan que ver con los fines establecidos con el pacto social y estatuto”.

Según se ha indicado, la “Junta general de accionistas es el órgano supremo de una sociedad”<sup>34</sup>, y se encuentra integrada por los titulares de las acciones que conforman el capital social. Los titulares pueden ser personas naturales y personas jurídicas, encargadas de resolver asuntos que determina la ley o asuntos que se establecerán en el Estatuto, al momento de constituir la sociedad.

La doctrina refiere, que la junta general de accionistas de la sociedad que aplique mecanismos de Buen Gobierno Corporativo, se encontrará principalmente abocada a la adopción de los siguientes acuerdos<sup>35</sup>:

- a) “La aprobación de las prácticas de Buen Gobierno Corporativo, sobre la base del análisis de su realidad societaria, y como consecuencia del absoluto acuerdo de voluntades de la mayoría de sus miembros”.
- b) “Elegir a los miembros del directorio a partir de las reglas incorporadas en el estatuto social, o en los códigos de Buen Gobierno Corporativo correspondientes, a fin de cautelar la independencia e integración heterocompositiva de sus representantes”.
- c) “De forma conjunta a las responsabilidades del directorio, como órgano de supervisión para la aplicación de las reglas de Buen Gobierno Corporativo, deberán asumir una función de vigilancia, ejercida en la junta general obligatoria que revise la situación financiera de la sociedad al cierre del ejercicio, respecto de la actuación de su directorio e implementación de las reglas adoptadas en dichos códigos de autorregulación”.
- d) “Adoptar los acuerdos que sean acordes con el interés social que dispongan sus órganos administrativos, que permitan la maximización de los beneficios de sus accionistas, cautelando los intereses de los *stakeholders*, protegidos por las reglas de Buen Gobierno Corporativo”<sup>36</sup>.

---

<sup>32</sup>Ibidem.

<sup>33</sup>Verón, Alberto Víctor: *Sociedades Comerciales*. Editorial Astrea. Tomo III. Buenos Aires, 1986, p. 233.

<sup>34</sup>Ley 26887 Ley General de Sociedades Art. 111.

<sup>35</sup>HUNDSKOPF EXEBIO, Oswaldo, GARCÍA LOCATELLI, Javier: “La Junta General de Accionistas”, en *Tratado de Derecho Mercantil*, Tomo I, Derecho Societario, Gaceta Jurídica, Lima, 2003, p. 430.

<sup>36</sup>HUNDSKOPF EXEBIO, Oswaldo, GARCÍA LOCATELLI, Javier: “La Junta General de Accionistas”, en *Tratado de Derecho Mercantil*, Tomo I, Derecho Societario, Gaceta Jurídica, Lima, 2003, p. 430.

### 1.8.2.- Directorio

“Las sociedades anónimas, como ficciones jurídicas creadas por el hombre para la realización conjunta de actividades económicas, requiere necesariamente de la intervención de órganos internos que coadyuven a la consecución de sus fines sociales, permitiendo su actuación y representación frente a terceros, frente al Estado y a sus propios accionistas”<sup>37</sup>.

Con la finalidad de comprender el papel que desarrolla el Directorio, se debe tener en cuenta la clasificación propuesta por el tratadista español Joaquín Garrigues<sup>38</sup>, según la cual en la administración de la sociedad intervienen:

- a) Los órganos de representación frente a terceros, encargados de la ejecución de los negocios en curso.
- b) Los órganos de vigilancia, ocupados de examinar la gestión de los primeros; y finalmente
- c) Los órganos deliberadamente de gestión interna, en los que se manifiesta la voluntad colectiva o social a la que están sometidos los demás órganos, respecto de su nombramiento, actuación y revocación del cargo.

“Por su propia naturaleza, debemos entender al directorio como un órgano subordinado a la junta general, que cumple un rol fundamental en la marcha de la sociedad, toda vez que guarda directa relación con la aprobación de los actos y contratos relacionados con la actividad económica de la sociedad, fija las políticas generales que deben ser ejecutadas a través de la gerencia y en suma es el órgano de la administración de la sociedad”<sup>39</sup>.

Es decir, el directorio de una determinada empresa estará compuesto por personas naturales, elegidas por la Junta General de Accionistas, según las disposiciones que establece la normativa sectorial, la cual es la Ley General de Sociedades, norma que determina, por ejemplo, la cantidad mínima de directorios, la remoción y vacancia del cargo de director, las clases de directores, retribución, entre otros aspectos importantes sobre el directorio.

La Ley General de Sociedades, define al directorio como el órgano colegiado elegido por la junta general<sup>40</sup>, tiene a cargo la aprobación de actos que se discutan en las diferentes Sesiones de Directorio, en beneficio de los intereses de la sociedad; estos serán las personas o profesionales que conozcan el objeto social y el rubro de la empresa, para que la toma de decisiones sea la adecuada, a fin de salvaguardar los intereses de la empresa y de los accionistas.

<sup>37</sup>HUNDSKOPF EXEBIO, Oswaldo: “El Directorio de las Sociedades”, en *Tratado de Derecho Mercantil*, Tomo I, Derecho Societario, Gaceta Jurídica, Lima, 2003, p. 581.

<sup>38</sup> GARRIGUES, Joaquín, 1981, citado en HUNDSKOPF EXEBIO, Oswaldo: “El Directorio de las Sociedades”, en *Tratado de Derecho Mercantil*, Tomo I, Derecho Societario, Gaceta Jurídica, Lima, 2003, p. 584.

<sup>39</sup>HUNDSKOPF EXEBIO, Oswaldo: “El Directorio de las Sociedades”, en *Tratado de Derecho Mercantil*, Tomo I, Derecho Societario, Gaceta Jurídica, Lima, 2003, p. 584.

<sup>40</sup> Ley 26887 Ley General de Sociedades Art. 153.

Por otro lado, “el Directorio es responsable de supervisar la marcha integral de la empresa, de determinar sus objetivos y su nivel de riesgo y de establecer un sistema adecuado de delegación de facultades y de segregación de funciones a través de toda la organización”<sup>41</sup>.

### 1.8.2.1. Remoción y Vacancia del Cargo

Refiere el autor OSWALDO HUBDSKOPF, en relación a la remoción lo siguiente:

“La remoción de uno o más miembros del directorio constituye una atribución de la junta general de accionistas, que no requiere motivación o causal alguna, en vista que permite la depuración de aquellos miembros del directorio que por cuestiones derivadas de sus aptitudes profesionales o cualidades, no sean compatibles con los objetivos de la sociedad”<sup>42</sup>.

Asimismo, la Ley General de Sociedades en su artículo 154°, nos indica que los directores pueden ser removidos en cualquier momento, ya sea por junta general o junta especial, aun cuando su designación hubiese sido una de las condiciones del pacto social<sup>43</sup>.

En relación a la vacancia del cargo del Director, “según el artículo 157 de la ley general de sociedades, este puede darse por las razones siguientes: fallecimiento del director, renuncia, remoción, o por la generación de una de las causales que constituyen los impedimentos o incompatibilidades señalados en el artículo 161 de la ley general de sociedades”<sup>44</sup>.

Dicho esto, se concluye que, en lo que se refiere a la remoción de un director, no es necesaria una motivación para su salida, y la decisión puede manifestarse en cualquier momento mediante junta, tal como lo señala la norma expresamente. En relación a la vacancia, la norma estipula las razones por las cuales se da la vacancia del director, dentro de estas se encuentra la remoción.

### 1.8.3. Gerencia

En materia de comercio, se conoce como Gerente a la “persona que dirige los negocios y lleva la firma de una sociedad o empresa mercantil, con arreglo a su particular estructura y estatuto”<sup>45</sup>. “En este aspecto, la gerencia dentro del Derecho Mercantil, es tanto como la dirección administración de una sociedad;

<sup>41</sup> CISNEROS SALAS, Diego, Gobierno Corporativo – Lecciones en la Crisis [diapositivas]. Lima. Consulta: 08.11.2016.

[http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/ger/enlaces\\_int\\_semin\\_gob\\_corp/Gobierno\\_Corporativo%2024-5-11.pdf](http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/ger/enlaces_int_semin_gob_corp/Gobierno_Corporativo%2024-5-11.pdf).

<sup>42</sup> HUNDSKOPF EXEBIO, Oswaldo: “El Directorio de las Sociedades”, en *Tratado de Derecho Mercantil*, Tomo I, Derecho Societario, Gaceta Jurídica, Lima, 2003, p. 592.

<sup>43</sup> Ley 26887 Ley General de Sociedades Art. 154.

<sup>44</sup> HUNDSKOPF EXEBIO, Oswaldo “loc. cit.”.

<sup>45</sup> ENCICLOPEDIA JURÍDICA OMEBA, Tomo I. Editorial Driskill S.A, Buenos Aires, 1986.



y también el poder o mandato conferido para regir un establecimiento industrial o mercantil por cuenta y a nombre de otro”<sup>46</sup>.

En su acepción más amplia, la denominación de Gerente puede aplicarse a toda persona autorizada para administrar y dirigir una sociedad, con arreglo a su constitución.

La gerencia será el órgano encargado de ejecutar las decisiones que se tomen por el Directorio. En una determinada empresa existirán diversos tipos de gerencia; la principal será la gerencia general, y de ella se desplegarán, según la estructura de la empresa, distintas gerencias.

### 1.8.3.1. Respetto del gerente general

El gerente general es uno de los dos órganos de administración con los que cuenta una sociedad. Este cargo recae sobre una determinada persona natural, que asumirá responsabilidades, representación y facultades; según establece la ley general de sociedades<sup>47</sup> el estatuto o acto posterior debe establecer las atribuciones del gerente general.

### 1.8.3.2. Gobierno Corporativo y el gerente general

De manera general, se puede afirmar que la noción de Gobierno Corporativo viene constituida por aquellas normas destinadas a regular la adecuada conducción y administración de las sociedades. Sin embargo, conviene precisar que reglas sobre el Gobierno Corporativo se han dado desde que existen las sociedades, y como muestra de ello se encuentran las diferentes legislaciones societarias; lo que ha ocurrido en los últimos tiempos, en cambio, responde directamente a la percepción de que las prácticas de Buen Gobierno Corporativo tienen un impacto directo y significativo en el valor de las sociedades, impulsando su solidez y eficacia<sup>48</sup>.

### 1.8.3.3. Función del gerente general en el Gobierno Corporativo

En relación a las funciones del gerente general, **Bustamante y Trelles**, nos refieren:

De una visión general de los principales códigos de Gobierno Corporativo a escala internacional, podemos concluir que el tema de la gerencia general no constituye centro de la atención. Más bien podemos afirmar con certeza que entre los aspectos abordados con mayor énfasis se encuentran el de las atribuciones, conformación y responsabilidades del consejo de administración, la revelación de información, las auditorías y las facultades y derechos de los accionistas<sup>49</sup>.

Sin embargo, en el caso peruano, la situación es distinta. Han sido dos los proyectos realizados como producto del esfuerzo por plasmar códigos éticos de gobierno societario. Así, en noviembre de 2001 el Centro de Estudios de Mercado de Capitales y Financiero (MC&F) publicó un proyecto para discusión y comentario de un Código de Buen Gobierno Corporativo para Empresas Emisoras de Valores. Por otro lado, la

<sup>46</sup> CABANELLAS, Guillermo. Diccionario Enciclopédico de Derecho Usual, Tomo VIII. Editorial Heliasta, Buenos Aires, 1994.

<sup>47</sup> Ley 26887 Ley General de Sociedades Art. 188.

<sup>48</sup> REY BUSTAMANTE, Alonso, TRELLES CASTRO-MENDIVIL, Jorge: “El Gerente General”, en *Tratado de Derecho Mercantil*, Tomo I, Derecho Societario, Gaceta Jurídica, Lima, 2003, p. 640.

<sup>49</sup> *Ibidem*.

Asociación Procapitales y la Bolsa Lima han emitido un Decálogo de Gobierno Corporativo en diciembre del mismo año<sup>50</sup>.

Posteriormente, luego de un proceso de revisión de los Principios de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas emitidos en el año 2002, en noviembre del 2013, la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV) presentó el nuevo Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas, reconociendo en su tercer pilar al directorio y la alta gerencia, al ser “el órgano de administración clave en cualquier empresa, con amplias responsabilidades para el ejercicio de las funciones de orientación estratégica, identificación de riesgos, supervisión, control de la gestión ordinaria y administración, está última normalmente delegada a la alta gerencia”<sup>51</sup>, la comprensión de los principios comprendidos en el tercer pilar del referido código, será fundamental para la correcta adopción e implementación por parte de las sociedades.

Asimismo, cabe mencionar que existe además un Código marco de buen gobierno corporativo de empresas del Estado, el cual fue actualizado y aprobado mediante el Acuerdo N° 002-2013/003-FONAFE, de fecha 08 de marzo de 2013, publicado el 31 de mayo de 2013, dicho instrumento consta de treinta y cuatro principios, y la implementación de los mismos será de responsabilidad del Directorio de la Empresas de Propiedad del Estado (EPE) dentro del cual desarrolla los principios referidos a la gerencia, en resumen el señalado Código, agrupa las mejores prácticas de gobierno corporativo identificadas para las empresas del Estado Peruano, las cuales trascienden en la coyuntura actual y, por lo tanto, son de aplicación gradual.

### 1.9 Protección a los Accionistas Minoritarios

Señala la doctrina<sup>52</sup> que uno de los principios fundamentales del buen gobierno corporativo es el trato equitativo de los accionistas, y por ende, la protección de los minoritarios. Entendemos que la concepción de minorías dentro de sociedades de capitales, no radica en una visión individual de personas que tengan el estatus de socios en éstas, sino que va más allá, al considerar como minoría, al grupo de accionistas, quienes individualmente o en conjunto, no tienen un poder decisorio en la gestión social; diferenciando claramente así al accionista minoritario de la “minoría”<sup>53</sup>.

La protección de los accionistas minoritarios de las sociedades anónimas abiertas se insertó en el texto societario mediante la Ley N° 28370 que, publicada con fecha 30 de octubre de 2004, por un lado, derogó la primigenia Ley de Protección a los Accionistas Minoritarios de las Sociedades Anónimas Abiertas (Ley N° 26985) y, por otro incluyó los nuevos artículos en la Ley

<sup>50</sup> *Ibídem*.

<sup>51</sup> Asociación de Empresas Promotoras del Mercado de Capitales (Procapitales), “CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO PARA LAS SOCIEDADES PERUANAS: El directorio y la alta gerencia” Lima, agosto de 2015, p. 7.

<sup>52</sup> POLO GALVÉZ, Alfredo, AVILÉS MARTÍNEZ, Javier: “¿Protección a las minorías o invitación a la tiranía?”, *REVISTA PERUANA DE DERECHO DE LA EMPRESA* N° 64, Lima, 2007, p. 116.

<sup>53</sup> *Ibídem*.

General de Sociedades, los cuales han sufrido modificaciones con el transcurrir del tiempo, a través del Decreto Legislativo N° 1061 y Ley N°30050.

Lo cierto es que a la fecha existe un mecanismo de protección de accionistas minoritarios, el cual tiene como finalidad proteger indudablemente los derechos de los accionistas minoritarios, “para lo cual la sociedad deberá difundir en un plazo que no excederá de los sesenta (60) días de realizada la Junta Obligatoria de Accionistas Anual”<sup>54</sup> o transcurrido el plazo a que se refiere el artículo 114, lo que ocurra primero”<sup>55</sup>, información sobre el número total de acciones no reclamadas y el valor de las mismas, monto total de los dividendos no cobrados, lugar donde se encuentren los listados con la información detallada y el listado de accionistas que nos han reclamado sus acciones y/o dividendos.

La información requerida por la norma impositiva antes referida, deberá ser difundida en la página web de la sociedad y en Portal del Mercado de Valores u otros medios que considere pertinente. Esta misma norma regula entre otros aspectos la formalidad de la solicitud de entrega de los títulos representativos de acciones y/o dividendos<sup>56</sup>, indica quien asumirá los gastos de difusión<sup>57</sup>, determina el procedimiento de reclamación así como las sanciones y disposiciones de la SMV en caso que la sociedad incumpla cualquiera de las obligaciones de protección de los accionistas minoritarios, dispuestas en la ley General de Sociedades o en las disposiciones que emita la Superintendencia del Mercado de Valores SMV<sup>58</sup>.

<sup>54</sup> Ley 26887 Ley General de Sociedades Art. 188. 262-C.

<sup>55</sup> Ley 26887 Ley General de Sociedades Art. 188. 262-A.

<sup>56</sup> Ley 26887 Ley General de Sociedades Art. 262-B, modificado por Ley N°30050.

<sup>57</sup> Ley 26887 Ley General de Sociedades Art. 262-E, modificado por el Decreto Legislativo N° 1061.

<sup>58</sup> Ley 26887 Ley General de Sociedades Art. 262-H.

## Sección II:

### BUEN GOBIERNO CORPORATIVO EN AMÉRICA LATINA

#### 2.1. Justificación de los países seleccionados para desarrollar su regulación sobre Buen Gobierno Corporativo

Se ha escogido tres países regidos por el “Mercado Integrado Latinoamericano (MILA), el cual es un acuerdo firmado entre la Bolsa de Comercio de Santiago, la Bolsa de Valores de Colombia y la Bolsa de Valores de Lima, así como por los depósitos Deceval, DCV y Cavali, los cuales han iniciado el proceso de creación de un mercado regional para la negociación de títulos de renta variable de los tres países<sup>59</sup>” desde el año 2009.

Luego de meses de trabajo en conjunto, “el 30 de mayo del 2011, el MILA entró en operación para abrir oportunidades a inversionistas e intermediarios de Chile, Colombia y Perú, los cuales pueden comprar y vender, a través de un intermediario local, las acciones de las tres plazas bursátiles<sup>60</sup>”. Se posibilita, con ello, la integración de los mercados de valores y el fomento del crecimiento de los negocios financieros en los países miembros.

#### 2.2. Chile

El autor **Fernando Leffort**, señala lo siguiente:

El interés por la estructura de gobierno corporativo en Chile ha crecido en los últimos años, tanto a nivel académico como en el sector empresarial y de gobierno. Por una parte, este interés se ha debido a la ola de transferencias de control en importantes empresas chilenas ocurrida en el último tiempo y que gatilló, a su vez, la reforma a las leyes de Sociedades Anónimas y de Valores, mejor conocida como la ley de la OPA, promulgada en diciembre de 2000<sup>61</sup>.

Al respecto, Rocca Carbajal<sup>62</sup>, nos refiere lo siguiente:

Tres entidades supervisan los distintos aspectos de los mercados financieros en Chile: la Superintendencia de Valores y Seguros, la Superintendencia de Banco e Instituciones Financieras y la Superintendencia de Administradora de Fondos de Pensiones. El Banco Central también participa activamente en la regulación y la supervisión, especialmente en asuntos relacionados con las transacciones internacionales y participantes en el mercado cambiario. La Superintendencia de Valores y Seguros (SVS) tiene el rol principal en relación con el Gobierno Corporativo en Chile. Entre sus principales atribuciones se encuentra la emisión de normas para las sociedades anónimas y la fiscalización de las leyes de valores y de las sociedades<sup>63</sup>.

<sup>59</sup> Reseña Histórica del Mercado Integrado Latinoamericano. Lima. Consulta: 08.11.2011.

<http://www.mercadomila.com/home/quienessomos>.

<sup>60</sup> *Ibidem*.

<sup>61</sup> LEFORT, Fernando: “Gobierno corporativo: ¿Qué es? y ¿cómo andamos por casa?” en *Cuadernos de Economía*, Año 40, N° 120, Agosto 2003, Chile. p. 227.

<sup>62</sup> ROCA CARBAJAL, Lilian “Gobierno Corporativo: Una Mirada en América Latina”, en Flor de María Córdova Beltrán (coordinadora). *DERECHO DE SOCIEDADES Y GOBIERNO CORPORATIVO*, Editorial Jurídica Grijley, Lima, 2008, p. 337.

<sup>63</sup> *Ibidem*.

Un dato importante, es que si bien el sistema legal chileno se basa en el Código Civil Francés, gran parte de las reformas realizadas a las leyes referentes al Mercado de Valores y a las sociedades anónimas fueron inspiradas, al igual que en el caso peruano y otro más, en sus semejantes de los Estados Unidos<sup>64</sup>.

En el ámbito del gobierno corporativo hay tres aspectos referentes a la legislación chilena que vale la pena destacar. En primer lugar, las transferencias de propiedad accionaria que conduzcan a un cambio de controlador deben hacerse a “un precio de mercado” o mediante una oferta pública de adquisición de acciones que asegure los términos similares a todos los accionistas. En segundo lugar, las empresas listadas grandes deben constituir un comité de auditoría formado por la mayoría de miembros independientes que tiene, entre otras, la función de aprobar todas las transacciones con partes relacionadas aprobadas por el directorio. Finalmente, a diferencia de la mayoría de los países de la región, Chile no ha instituido todavía el concepto de Código de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo como requisito para que las empresas listadas informen al mercado de su estándar en cuanto a las recomendaciones internacionales respecto a gobierno corporativo<sup>65</sup>.

### 2.2.1. Composición y prácticas de los directores

“Los directorios de las sociedades anónimas tienen la función de administrar la empresa en beneficio de los accionistas independientemente del origen de los votos que recibieron para ser elegidos como directores. Por eso, habitualmente se considera que la presencia de directores independientes, aquellos que no tienen vínculos con los ejecutivos o con los controladores de la empresa, es un elemento importante de un Buen Gobierno Corporativo<sup>66</sup>.”

## 2.3. Colombia

En relación a la regulación sobre gobierno corporativo, Lilian Rocca Carbajal<sup>67</sup>, nos refiere lo siguiente:

Por la estructura del sistema legal colombiano, las normas relacionadas con el gobierno corporativo se encuentran dispersas en toda la legislación, incluyendo leyes, resoluciones, circulares, entre otros; sin embargo, los aspectos fundamentales están contemplados en el derecho societario y financiero, especialmente en las siguientes disposiciones: i) Código de Comercio; ii) Ley 222 de 1995, y iii) Estatuto Orgánico del Sistema Financiero. Pero es en el año 2005 con la dación de la Ley 964, que nace un nuevo régimen para las empresas emisoras de valores, siendo el resultado más significativo en materia de gobierno corporativo en Colombia, pero no es único, por cuanto ya en el año 2001, la Superintendencia de Valores, con la Emisión de la Resolución 275, exigió a los Fondos de Pensiones invertir solamente en aquellas compañías que hubiesen adoptado un Código de Buen Gobierno Corporativo. Colombia cuenta con un Código de Mejores Prácticas Corporativas el cual está destinado a los emisores de valores colombianos, contiene un conjunto de medidas concretas. Que deben ser incorporadas en su actividad diaria, sobre los siguientes

<sup>64</sup> *Ibidem*.

<sup>65</sup> *Ibidem* pp. 337-338.

<sup>66</sup> LEFORT, Fernando: “Gobierno corporativo: ¿Qué es? y ¿Cómo andamos por casa?” en *Cuadernos de Economía*, Año 40, N° 120, Agosto 2003, Chile. p. 228.

<sup>67</sup> ROCA CARBAJAL, Lilian “Gobierno Corporativo: Una Mirada en América Latina”, en Flor de María Córdova Beltrán (coordinadora). *DERECHO DE SOCIEDADES Y GOBIERNO CORPORATIVO*, Editorial Jurídica Grijley, Lima, 2008, p. 338.

temas: (i) asamblea general de accionistas (ii) junta directiva, (iii) revelación de información financiera y no financiera, y (iv) solución de controversias<sup>68</sup>.

En el señalado “Código se sigue el principio “cumpla o explique”. La encuesta de mejores prácticas corporativas que tiene por objeto indicar y describir de manera general, sus prácticas de gobierno corporativo y las relativas a la adopción de las recomendaciones del Código de Mejores Prácticas Corporativas, deberán remitir a la Superintendencia Financiera de Colombia, diligenciada y por lo menos anualmente<sup>69</sup>. En caso de no haber adoptado alguna medida durante el periodo revelado, el emisor podrá informar las razones de por qué no haber remitido implementación o medida adoptada para la implementación de un buen gobierno corporativo.

La Bolsa de Valores de Colombia ha jugado un papel fundamental en la promoción del gobierno corporativo. Entre sus actividades, sobresale el estudio de prácticas de gobierno corporativo en 335 compañías entre cuyas conclusiones encontramos, entre otras, que la protección a los accionistas minoritarios se contempla en los estatutos y códigos de las compañías, y que la conciencia sobre la importancia de los derechos de votación se ha desarrollado significativamente. En el sector privado, la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras), se comprometió a partir del 2001 en la difusión de una cultura de mejores prácticas con el decidido apoyo del Centro Internacional para la Empresa Privada (CIPE en Washington). Entre sus principales logros destaca la promulgación del primer Código de Buen Gobierno Corporativo del país en el año 2002, con el apoyo de la Bolsa de Valores, Asofondos y otras organizaciones<sup>70</sup>.

---

<sup>68</sup>ROCA CARBAJAL, Lilian “Gobierno Corporativo: Una Mirada en América Latina”, en Flor de María Córdova Beltrán (coordinadora). *DERECHO DE SOCIEDADES Y GOBIERNO CORPORATIVO*, Editorial Jurídica Grijley, Lima, 2008, pp. 338-339.

<sup>69</sup> *Ibidem*.

<sup>70</sup> *Ibidem*.

## 2.4. Cuadro Comparativo sobre Regulación en los países antes desarrollados

PAÍS	REGULACIÓN	AGENTE
PERÚ	<p><b>2002:</b> Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas.</p> <p><b>2013:</b> Código de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas</p> <p>APLICACIÓN VOLUNTARIA</p>	Superintendencia del Mercado de Valores – SMV
COLOMBIA	<p><b>2002:</b> Código de Buen Gobierno Corporativo</p> <p>APLICACIÓN VOLUNTARIA</p>	Superintendencia Financiera de Colombia Bolsa de Valores de Colombia
<p><b>SIMILITUDES:</b> La principal similitud radica en que ambos países cuentan con un código de Buen Gobierno Corporativo, aplicable a las empresas. Por otro lado, se tiene también que ambos países iniciaron su regulación sobre gobierno corporativo a inicios del siglo XXI.</p>		
<p><b>DIFERENCIAS:</b> La diferencia más importante que se aprecia en la legislación de ambos países, es que en nuestro país se aplazó bastante el tiempo para emitir un código de Buen Gobierno Corporativo, mientras que en Colombia se creó a inicios de su regulación.</p>		

PAÍS	REGULACIÓN	AGENTE
PERÚ	<p><b>2002:</b> Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas.</p> <p><b>2013:</b> Código de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas</p> <p>APLICACIÓN VOLUNTARIA</p>	Superintendencia del Mercado de Valores (SMV)
CHILE	- Las transferencias de propiedad accionaria que conduzcan a un cambio de controlador deben hacerse a “un precio de mercado” o	Superintendencia de Valores y Seguros. Superintendencia de Banco e Instituciones Financieras.

	<p>mediante una oferta pública de adquisición de acciones, que asegure los términos similares a todos los accionistas*.</p> <p>- Las empresas listadas grandes deben constituir un comité de auditoría formado por la mayoría de miembros independientes que tiene, entre otras, la función de aprobar todas las transacciones con partes relacionadas aprobadas por el directorio*.</p>	<p>Superintendencia de Administradoras de Fondos de Pensiones.</p> <p>Banco Central.</p>
<p><b>SIMILITUDES:</b> La similitud se refiere a la institución encargada de la regulación, pues en ambos países la entidad a cargo de la regulación es la Superintendencia de Mercado de Valores, respectivamente.</p>		
<p><b>DIFERENCIAS:</b> La regulación chilena parece ser muy escueta, ya que en el Perú contamos con un código de Buen Gobierno Corporativo, mientras que en Chile todavía no se ha instituido el concepto de: Código de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo.</p>		

\*Fuente: ROCA CARBAJAL, Lilian "Gobierno Corporativo: Una Mirada en América Latina", *DERECHO DE SOCIEDADES Y GOBIERNO CORPORATIVO*, 2008.

PAÍS	REGULACIÓN	AGENTE
CHILE	<p>- Las transferencias de propiedad accionaria que conduzcan a un cambio de controlador, deben hacerse a "un precio de mercado" o mediante una oferta pública de adquisición de acciones que asegure los términos similares a todos los accionistas*.</p> <p>- Las empresas listadas grandes deben constituir un comité de auditoría formado por la mayoría de miembros independientes que tiene, entre otras, la función de aprobar todas las transacciones con partes relacionadas aprobadas por el directorio*.</p>	<p>Superintendencia de Valores y Seguros. Superintendencia de Banco e Instituciones Financieras. Superintendencia de Administradoras de Fondos de Pensiones. Banco Central.</p>
COLOMBIA		



	<b>2002:</b> Código de Buen Gobierno Corporativo  APLICACIÓN VOLUNTARIA	Superintendencia Financiera de Colombia.  Bolsa de Valores de Colombia.
<b>SIMILITUDES:</b> Las entidades que participan activamente en la regulación y supervisión tienen la misma función organizacional en su respectivo país.		
<b>DIFERENCIAS:</b> La principal diferencia entre ambas regulaciones, es que Colombia cuenta con un código de Buen Gobierno Corporativo, mientras que Chile a la fecha no se ha instituido el concepto de Código de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo.		

\*Fuente: ROCA CARBAJAL, Lilian "Gobierno Corporativo: Una Mirada en América Latina", *DERECHO DE SOCIEDADES Y GOBIERNO CORPORATIVO*, 2008.

## 2.5. Buen Gobierno Corporativo en el Perú

### 2.5.1. El Surgimiento del Movimiento por el "Buen Gobierno Corporativo"

El autor **MARTÍNEZ ORTIZ**, nos refiere lo siguiente:

El movimiento por el "Buen Gobierno Corporativo" surge en el contexto de primacía de los administradores de las Cooperativas y las limitadas posibilidades de defensa de los intereses de los accionistas a través de normas imperativas del sistema jurídico.

El "Buen Gobierno Corporativo" surge a mediados de los años 1980 y consiste en el requerimiento que realizan ciertos accionistas a los administradores de las *Corporations*, para que - voluntariamente - mejoren sus documentos de constitución, estatutos y reglamentos, el tratamiento a los accionistas y reconozcan los intereses que a estos le corresponden. La perspectiva aquí es reconocer la primacía del accionista en la organización, el carácter de agente de los administradores así como el establecimiento del Directorio como encargado de la tutela de los derechos del accionista y control de los administradores internos (los "officers")<sup>71</sup>.

La doctrina<sup>72</sup>, indica que se aboga principalmente por lo siguiente:

- a) Establecer y tutelar los derechos de información de los accionistas sobre asuntos de la organización empresarial (la "transparencia").
- b) La promoción de la participación de los accionistas en las decisiones (el llamado "activismo").
- c) La facilitación de la toma de decisión de los accionistas (votaciones).
- d) Determinación de las funciones mínimas y estándares de actuación de directorio.

<sup>71</sup> MARTÍNEZ ORTIZ, Juan José, "Los Orígenes del Movimiento por el "Buen Gobierno Corporativo"", *REVISTA PERUANA DE DERECHO DE LA EMPRESA* N° 64. Lima, 2007, pp. 35-36.

<sup>72</sup> *Ibidem*.

- e) La incorporación de directores externos e independientes de la administración.

### 2.5.2. Evolución de la Regulación del Gobierno Corporativo en el Perú

En el Perú el marco normativo sobre gobierno corporativo esta dado primordialmente por la Ley General de Sociedades, la Ley de Mercado de Valores y diversas resoluciones emitidas por la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV). El antecedente más palpable son los principios de Buen Gobierno Corporativo para las sociedades peruanas, los cuales conforman un código único voluntario que sirve como guía para el desempeño de las empresas. Dichos principios fueron elaborados en el año 2002 por representantes del sector privado (BVL, Asbanc, Confiep, Procapitales, MC&F) y de sector público (SMV, MEF, SBS), estableciéndose su aplicación voluntaria y extensible a todas las sociedades (con valores inscritos y no inscritos en el Registro Público del Mercado de Valores-RPMV).

Posteriormente, mediante el programa *Report on the Observance of Standards & Codes (ROSC) on Corporate Governance*, realizado por el Banco Mundial, se efectuó, lo mismo que en otros países, una evaluación sobre la implementación de las políticas de Buen Gobierno Corporativo. Dicha evaluación se aplicó en Perú en junio de 2004, y tuvo como consecuencia una serie de comentarios y recomendaciones a seguir.

Por otro lado, cabe comentar que el esquema regulatorio aplicado por la SMV se basaba en la aplicación voluntaria de las prácticas de Buen Gobierno Corporativo por parte de las empresas y la obligación de revelar el grado de adhesión a los principios de BGC. Su regulación se orienta a que “las sociedades anónimas con valores inscritos en el Registro Público del Mercado de Valores provean al mercado información que revele su grado de implementación de prácticas de Buen Gobierno Corporativo”<sup>73</sup>.

Por ello, se expidió originalmente la Resolución GG N° 096-2003-EF/94.00. Esta norma dictada por la gerencia general de la SMV, fue publicada el 05 de diciembre de 2003 y vigente desde el 01 de enero de 2005, modifica las normas comunes para la determinación del contenido de los documentos informativos.

Buscó evaluar el grado de cumplimiento de las recomendaciones de buenas prácticas que contienen los principios de buen gobierno para las sociedades peruanas.

En ese sentido se incluyó un nuevo anexo en la memoria anual: “Información sobre el cumplimiento de los principios de Buen Gobierno Corporativos para las sociedades peruanas “. Su finalidad: i) fomentar la aplicación de Buen Gobierno Corporativo; y, ii) brindar información sobre su grado de implementación por parte de las sociedades con valores inscritos en el RPMV.

<sup>73</sup> ROCA CARBAJAL, Lilian “Gobierno Corporativo: Una Mirada en América Latina”, en Flor de María Córdova Beltrán (coordinadora). *DERECHO DE SOCIEDADES Y GOBIERNO CORPORATIVO*, Editorial Jurídica Grijley, Lima, 2008, p. 345.

No obstante, la exigencia de información contemplada en la regulación de 2003, los resultados obtenidos en el 2005, en lo referente a la revelación de información sobre la aplicación de prácticas de Buen Gobierno Corporativo, no fueron satisfactorios para el regulador y supervisor del Mercado de Valores Peruano.

Esto llevó a la SMV a efectuar una nueva reforma a fines de 2005 para implementar un esquema estructurado de preguntas que faciliten a los emisores su proceso de autoevaluación y que al mismo tiempo permitan a los inversionistas contar con información estructurada que le sea de utilidad para la toma de decisiones. Así, se emitió la Resolución GG N° 140-2005-EF/94.11 que busca: i) buscar información útil al mercado para la toma de decisiones; y, ii) fomentar la aplicación de principios de Buen Gobierno Corporativo<sup>74</sup>.

Finalmente, en noviembre de 2013, se realizó un cambio en el marco regulatorio regulación sobre buen gobierno corporativo; en principio se publicó el “Nuevo Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas como resultado de un proceso de revisión de los Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas emitidos en el año 2002. El nuevo Código mantiene la misma línea de su antecesor reconociendo que su adopción es de carácter voluntario”<sup>75</sup>, seguido por la publicación en junio de 2014, del nuevo Reporte sobre el cumplimiento del Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas.

### **2.5.3. Regulación del Gobierno Corporativo en el Mercado de Valores Gobierno corporativo: ¿facultativo o imperativo?**

La naturaleza facultativa o imperativa de Buen Gobierno Corporativo ha generado diversos debates. En ese sentido, algunos autores sostienen su carácter facultativo dado que la Ley así lo establece y porque las empresas pueden calzarlas de acuerdo con sus exigencias. No obstante ello, para el grupo discrepante, el hecho de que la SMV<sup>76</sup> exija, a las empresas que listen en bolsa, que publiquen en el Anexo de sus memorias anuales su grado de cumplimiento, ya podría catalogarse como impositivo.

Contraponiendo lo anterior, para quienes arguyen que la aplicación de Buen Gobierno Corporativo es facultativo, la exigencia de entregar información no reviste mayor inconveniente, puesto que no ha encontrado aún una respuesta favorable en un gran sector de empresas y tampoco ha sido aplicado como corresponde debido a la falta de compromiso de los directivos y al hecho de que no se pueden aplicar sanciones a quienes lo desacaten. En realidad, es el propio mercado quien reclama su práctica y determina su sanción (cabe aclarar que este fenómeno se aprecia nítidamente en los mercados desarrollados; pero

<sup>74</sup>Idem pp. 345-346.

<sup>75</sup> Asociación de Empresas Promotoras del Mercado de Capitales (Procapitales), “CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO PARA LAS SOCIEDADES PERUANAS: Contenido y alcances” Lima, octubre 2014, pp. 13-14.

<sup>76</sup>Ibidem.

no es muy claro en los mercados emergentes). Por tanto, se pueden convenir en que antes de una imposición regulatoria, el Buen Gobierno Corporativo es una exigencia creada por el propio mercado en su afán por captar inversiones.

Debe recordarse que la tendencia mundial propugna el gobierno facultativo básicamente porque rompe la rigidez que impondría una regulación estricta y por el ritmo vertiginoso con que evolucionan los mercados<sup>77</sup>.

Partiendo de lo antes citado, el Buen Gobierno Corporativo resultaría facultativo, puesto que, la Superintendencia del Mercado de Valores SMV requiere a las empresas que listen en bolsa publiquen en el Anexo de sus memorias anuales su grado de cumplimiento, pero no se puede aplicar sanciones a quienes lo desacaten. En cuanto a los principios acogidos por esta entidad, estos serán desarrollados en el siguiente punto.

#### **2.5.4. Principios del Buen Gobierno Corporativo en las Sociedades Peruanas**

Como ya se ha mencionado, los principios de Buen Gobierno Corporativo para las sociedades peruanas conforman un código único voluntario que sirve como guía para el desempeño de las empresas. Dichos principios fueron elaborados en el año 2002 por representantes del sector privado (BVL, Asbanc, Confiep, Procapitales, MC&F) y del sector público (SMV, MEF, SBS), estableciéndose su aplicación voluntaria y extensible a todas las sociedades (con valores inscritos y no inscritos en el Registro Público del Mercado de Valores-RPMV).

Dichos principios están estructurados como sigue: “i) los derechos de los accionistas; ii) el tratamiento equitativo de los accionistas; iii) la función de los grupos de interés en el gobierno de las sociedades; iv) la comunicación y transparencia informativa; v) las responsabilidades del directorio; y, vi) las sociedades no inscritas en el Registro Público del Mercado de Valores”<sup>78</sup>.

#### **2.5.5. Implementación de los Principios del Buen Gobierno Corporativo en las Sociedades Peruanas**

El autor Puga de La Rocha<sup>79</sup>, nos indica lo siguiente:

“El Gobierno Corporativo en el Perú aparece de una manera tangible hace aproximadamente doce años, en julio de 2002, cuando la SMV y algunas entidades públicas y privadas conforman un comité de alto nivel para establecer lo que terminó por denominarse “Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas”.

<sup>77</sup> ALFARO CHÁVEZ, MARISOL, “Apuntes sobre Gobierno Corporativo en el Perú”, *REVISTA DE DERECHO FORO JURÍDICO*, editada por estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Año IV - N°8, Lima, 2008. p. 98.

<sup>78</sup> ROCA CARBAJAL, Lilian “Gobierno Corporativo: Una Mirada en América Latina”, en Flor de María Córdova Beltrán (coordinadora). *DERECHO DE SOCIEDADES Y GOBIERNO CORPORATIVO*, Editorial Jurídica Grijley, Lima, 2008, p. 344.

<sup>79</sup> PUGA DE LA ROCHA, MIGUEL, “Buen gobierno corporativo y regulación en el Perú”, *REVISTA PERUANA DE DERECHO DE LA EMPRESA*, Lima, 2007, p. 79.

Continua señalando que: “Estos principios tuvieron y tienen la intención de constituirse en guías que promuevan una cultura de buenas prácticas, a fin de lograr que las empresas peruanas alcancen estándares internacionales y extranjeros, y en especial, a los accionistas minoritarios”<sup>80</sup>.

Por tal motivo, se tomó como referencia los Principios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), aprobados en abril de 1999, por su reconocimiento internacional, porque “habían sido utilizados como base para la elaboración de reformas y recomendaciones aplicables a diversas estructuras societarias a nivel mundial. No obstante, como es lógico suponer, se efectuaron ciertos cambios tomando en cuenta las características propias de las empresas peruanas, su estructura accionaria y el marco legal en el que se desarrollan, de forma tal de adaptarlos a la realidad local”<sup>81</sup>.

Cabe destacar que los Principios del Buen Gobierno Corporativo en las Sociedades Peruanas, se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

I. Derechos de los Accionistas: Aquí comprenden 21 principios, los cuales buscan que los gobiernos de las sociedades se encarguen de garantizar la protección de los derechos de los accionistas.

II. Tratamiento Equitativo de los Accionistas: Comprenden 10 principios enfocados en el aseguramiento de un trato equitativo por parte del gobierno de las sociedades para con los accionistas, incluyendo a los minoritarios y extranjeros.

III. La función de los grupos de interés en el gobierno de las sociedades: Cuenta con 4 principios, los cuales buscan, por parte del “gobierno de las sociedades, el reconocimiento del derecho de los grupos de interés estipulados por ley. Así como también incentivarla la cooperación entre las sociedades fomentando el empleo y la creación de empresas financieramente sólidas”<sup>82</sup>.

IV. Comunicación y transparencia informativa: Comprenden 11 principios, los cuales se orientan a asegurar que la información que se brinda sea precisa respecto a todas las cuestiones materiales de la sociedad; esto es, sus resultados, situación financiera, la propiedad y el gobierno corporativo.

V. Responsabilidad del Directorio: Consta de 27 principios, que buscan que el marco de gobierno de sociedades establezca las directrices estratégicas de la compañía, un control eficaz y la responsabilidad del Directorio para con la empresa y sus accionistas<sup>83</sup>.

VI. Sociedades no Inscritas en el Registro Público: Comprende 3 principios que informan que los principios y prácticas se apliquen a las sociedades no inscritas en el Registro Público de Mercado de Valores, incluyendo también a las sociedades anónimas cerradas.

---

<sup>80</sup> Ídem p. 80.

<sup>81</sup> Ibídem.

<sup>82</sup> Ibídem.

<sup>83</sup> Ibídem.

## **2.5.6. El Rol de la SMV en la Regulación del Buen Gobierno Corporativo**

La SMV se ha mantenido cauto y flexible. Se dispuso que los principios del Buen Gobierno Corporativo no sean obligatorios, sino de cumplimiento facultativo para las sociedades que cotizan acciones o valores mobiliarios en el mercado de valores peruanos. Sin embargo, lo que sí es obligatorio para las empresas que supervisa, es la presentación de un informe al mercado respecto al cumplimiento de los principios. Según la Resolución de Gerencia General, emitida en diciembre del 2003, SMV establecía para las sociedades con valores inscritos en el Registro Público del Mercado de Valores el cumplimiento obligatorio de brindar información sobre el grado de implementación de los principios de Buen Gobierno Corporativo.

Las Memorias Anuales del año 2004 pusieron en evidencia las deficiencias en el proceso de autoevaluación subjetiva. Ello produjo que la SMV emitiera la Resolución de Gerencia General N° 140-2005-EF/94.11, la cual modificaba el Anexo “Información sobre el cumplimiento de los Principios de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas” y establecía un nuevo esquema para la autoevaluación, permitiendo un mejor recaudo de información al momento de presentar la Memoria Anual del ejercicio del año 2005.

Esta estructura estaba basada en una serie de preguntas objetivas cuyo fin es el de aventajar el procedimiento de evaluación por parte de las sociedades. Los criterios que se aplicaron fueron la permanencia de la evaluación de los 26 principios señalados en el Anexo, y la evaluación subjetiva de escala 0 a 4. Asimismo, otro juicio que se aplicó fue facilitar la inclusión del sustento a la calificación subjetiva con preguntas previamente establecidas.

Los 26 principios considerados en nuestra regulación, cuya distribución se ha mencionado anteriormente, versan sobre los siguientes temas:

- I. Los Derechos de los Accionistas.
- II. El Tratamiento Equitativo de los Accionistas.
- III. La función de los Grupos de Interés en el Gobierno de las Sociedades.
- IV. La Comunicación y Transparencia Informativa.
- V. La Responsabilidad del Directorio.
- VI. Las Sociedades no Inscritas en el Registro Público del Mercado de Valores.

A continuación, se comenta brevemente cada uno de ellos.

### **I. Los Derechos de los Accionistas**

Se reconocen los derechos básicos de los accionistas, los cuales incluyen la estipulación de los métodos de registro de propiedad y la correcta matricula de las acciones.

También el traspaso o transferencias de las acciones y la oportuna recepción de los certificados de suscripción preferente y las acciones suscritas en caso de aumento de capital.

Resaltan, asimismo, los derechos a la participación y al voto en las juntas de directorio, el designio de los miembros del Directorio y el establecimiento de una política de dividendos para la mejor distribución de las utilidades.

Por último, el recaudo de información detallada respecto a las cuestiones a tratar en la Junta Directiva e información relevante de la sociedad,

## **II. Tratamiento Equitativo de los Accionistas**

Bajo este principio, todo accionista debe tener los mismos derechos de voto sin importar la categoría en la que se encuentre. Debe estipularse, mediante votación de los accionistas, todo cambio referido a los derechos de voto.

La sociedad debe proyectarse hacia la convergencia de un solo tipo o clase de acción, esto es, centrarse en la emisión de acciones con derecho a voto, manteniendo la menor variedad de acciones sin derecho a voto.

## **III. La función de los Grupos de Interés en el Gobierno de las Sociedades**

El marco del gobierno societario debe garantizar el respeto de los derechos de los grupos de interés estipulados por ley (trabajadores, proveedores y acreedores) e incentivar su participación activa, haciéndolos parte del gobierno societario y permitiendo el acceso a la información.

## **IV. Comunicación y Transparencia Informativa**

Los principios incluidos permiten una fluida comunicación e información respecto a los objetivos de la empresa, las estructuras y políticas de gobierno, los resultados financieros, los factores de riesgo material y las acciones tomadas para reducir su impacto; así como también las cuestiones referentes a los miembros del Directorio, de los ejecutivos principales, los empleados y otros grupos de interés.

La información presentada debe ser preparada siguiendo los estándares contables y de auditoría, incluyendo descripciones sobre los riesgos financieros y no financieros que esté enfrentando la empresa.

Los medios o canales de divulgación de información deben posibilitar el acceso justo y regular de la información y con un coste razonable, que permita a los accionistas, inversionistas y grupos de interés, un acceso a la información por igual.

## **V. La Responsabilidad del Directorio**

El Directorio debe ejercer sus prácticas actuando de buena fe, con el cuidado, reserva y diligencia que lo conduzcan a proteger los intereses de la empresa y de sus accionistas.

Asimismo, tiene bajo sus funciones la evaluación, aprobación y dirección de la estrategia corporativa, el establecimiento de objetivos, planes de acción,

políticas de seguimiento, presupuestos anuales, planes de negocios, y el control y manejo de riesgos.

Todo ello con el propósito de velar por la integridad de los sistemas de contabilidad y de los estados financieros de la sociedad, supervisando la efectividad de las prácticas de gobierno en concordancia con las que se viene operando.

El Directorio, también tiene la facultad de ejercer, con independencia de la administración, un juicio objetivo respecto a los asuntos corporativos, pudiendo conformar órganos especiales que se ajusten a las necesidades de la sociedad.

Respecto a su operatividad, el Directorio debe considerar que los nuevos directores deben ser capacitados sobre sus facultades y responsabilidades, incluyendo además las características y estructura organizacional de la sociedad.

En toda organización societaria, se debe evitar la concentración de poder, es decir, debe procurarse la diversificación de las funciones y atribuciones de los directivos de la sociedad.

## **VI. Sociedades No Inscritas en el Registro Público del Mercado de Valores**

Cabe destacar, respecto a las sociedades no inscritas, que el Directorio debe sesionar con regularidad y sin exceptuar la participación de directores independientes, pues estos pueden contribuir con su experiencia y conocimientos aportando un punto de vista imparcial.

Asimismo, la sociedad debe estar conformada bajo una estructura organizacional coherente, en la cual se establezca una política clara sobre la dirección de la compañía y el proceso de toma de decisiones enfocadas al logro de los objetivos, así como un constante informe sobre el rumbo de la sociedad.

### **2.5.7. Nueva Regulación**

En noviembre de 2013 empezó el gran cambio en nuestra regulación sobre buen gobierno corporativo; en principio se publicó el “Nuevo Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas como resultado de un proceso de revisión de los Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas emitidos en el año 2002. El nuevo Código mantiene la misma línea de su antecesor reconociendo que su adopción es de carácter voluntario”<sup>84</sup>.

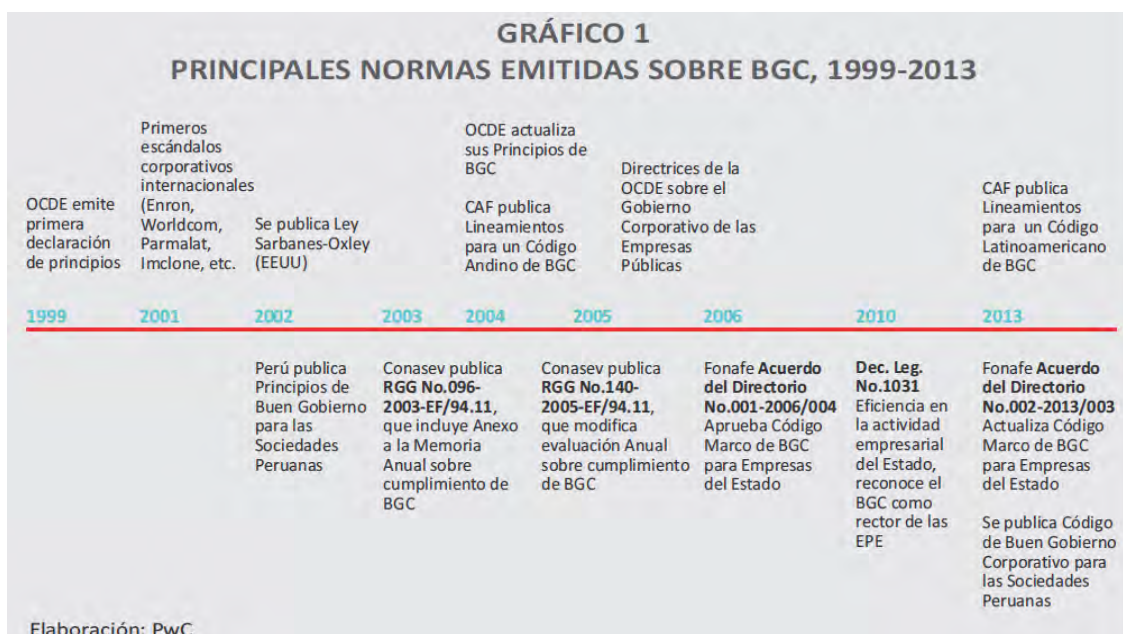
---

<sup>84</sup> Asociación de Empresas Promotoras del Mercado de Capitales (Procapitales), “CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO PARA LAS SOCIEDADES PERUANAS: Contenido y alcances” Lima, octubre 2014, pp. 13-14.



Asimismo, con fecha 30 de junio de 2014, se publicó “un nuevo Reporte sobre el cumplimiento del Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas”<sup>85</sup>, el mismo que se analizará a detalle en la siguiente Sección.

A continuación el gráfico 1 elaborado por PwC que detalla las principales normas sobre Buen Gobierno Corporativo emitidas por diferentes entidades entre los años 1999 y 2013.



<sup>85</sup> Ibídem.

## Sección III ANALISIS DE LA NUEVA REGULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN, MEDIANTE INSTRUMENTOS NORMATIVOS APLICABLES A LA SOCIEDAD

### 3.1.- Nuevo Código de Buen Gobierno Corporativo

El 8 de noviembre del 2013, la Superintendencia del Mercado de Valores publicó, en el Diario Oficial “El Peruano”, el Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas, cuyo fin es el de contribuir y promover, en el Perú, una cultura de gobierno corporativo. Esto permitiría un cambio de percepción por parte de los inversionistas hacia las sociedades anónimas y, con ello, el desarrollo de una mayor confianza en el mercado peruano, que generaría el crecimiento de nuestra economía.

Este Código actúa como una guía para las sociedades anónimas, en especial para aquellas “con valores inscritos en el Registro Público del Mercado de Valores de la Superintendencia del Mercado de Valores. También, brinda particular importancia a la dinámica de la junta general de accionistas, el directorio y la alta gerencia”<sup>86</sup>.

La recepción de las empresas respecto del Código fue de coincidencia respecto de que se trata de un documento actual que se nutre de las lecciones aprendidas y se adapta a las nuevas tendencias de la organización empresarial. Se resaltó que la actualización del código forma parte de un conjunto de iniciativas que lidera la SMV y el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), orientadas al fortalecimiento del gobierno corporativo, como componente central de la reforma del mercado de capitales<sup>87</sup>.

Bajo esta perspectiva, se presenta la estructura del Nuevo Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas; asimismo, en un breve detalle se explicará cada Sección del nuevo Código de Buen Gobierno Corporativo, detallando en un pequeño gráfico los pilares sobre los cuales se centra la referida norma:

<sup>86</sup>Visto en: diario “El Comercio” del 08 de noviembre de 2013.

<sup>87</sup> Visto en Andina: <http://www.andina.com.pe/espanol/noticia-nuevo-codigo-buen-gobierno-corporativo-enfatiza-gestion-riesgo-y-control-interno-485913.aspx#.U4C4OXKSyCE>

**Pilar I:** Derechos de los Accionistas

**Pilar II:** Junta General de Accionistas

**Pilar III:** El Directorio y la Alta Gerencia

**Pilar IV:** Riesgo y cumplimiento

**Pilar V:** Transparencia de la Información

Novedades en la Estructura:

Las principales novedades que se advierten en el nuevo **Código de Buen Gobierno Corporativo**, son la incorporación del Pilar de Riesgos de Cumplimiento. Asimismo, se incluyen dos (2) anexos de principios y complementarios: i) Empresas de propiedad del Estado; y ii) Empresas familiares.

Por otro lado, se elimina el acápite de Sociedades no inscritas en el Registro Público. Los nuevos lineamientos son recomendados para todo tipo de empresas, incluso las familiares.

Los principales cambios son los siguientes:

**Pilar I: Derecho de los Accionistas**

- a. Difusión de la política de dividendos en la página web, la que será evaluada en forma constante para verificar su ejecución.
- b. Los accionistas presentarán propuestas de no dilución; se deberá contar con un informe detallado del Directorio, con la opinión del asesor externo independiente.
- c. La sociedad es la encargada de determinar responsables y medios a través de los cuales responde los requerimientos de información de los accionistas.

**Pilar II: Junta General de Accionistas**

- a. Los documentos societarios vinculantes que otorgan responsabilidad (Reglamento de la JGA y Directorio) deberán ser incluidos.
- b. Debe garantizarse la identidad del accionista en las votaciones. Se debe implementar el voto de distancia.
- C. Delegación de voto. Se da especial énfasis a las condiciones para delegar a miembros del Directorio o Alta Gerencia.

**Pilar III: El Directorio y la Alta Gerencia**

- a. Se recomienda que en el directorio al menos un tercio de los directores sean independientes.

- b. El liderazgo de los comités debe estar en directores independientes. Debe asignarse un presupuesto para la contratación de asesores externos.
- c. Se prevé la elaboración e implementación de un código de ética, en el que se fije un responsable que deba reportar a la Gerencia General.
- d. Se debe evitar que se designe directores suplentes o alternos, especialmente con la finalidad de tener quórum.
- e. Deberá divulgarse las hojas de vida de los directores, su calidad de independientes o no, así como si participan en otros directorios.
- f. La Gerencia General es la responsable del sistema de gestión de riesgos, si es que no existiera una Gerencia de Riesgos.

#### **Pilar IV: Riesgo y cumplimiento**

- a. Implementación de políticas de gestión integral de riesgos.
- b. Reportes directos del auditor interno al Comité de Auditoría.
- c. Renovación de auditor independiente o sociedad de auditoría. El cambio del equipo de la sociedad de auditoría se da, como máximo, cada cinco años. En los grupos económicos, se recomienda que tengan el mismo auditor externo.

#### **Pilar V: Transparencia de la Información**

- a. Se deberá implementar y mantener una oficina de atención de solicitudes para accionistas como para público en general. La información brindada estará sujeta a la supervisión de un área o instancia de la sociedad.
- b. Mediante la publicación de un informe anual la sociedad divulga los estándares adoptados en materia de gobierno corporativo realizados por el Comité de Auditoría, del Comité de Gobierno Corporativo o de un consultor externo de ser el caso.

### **3.2. Reporte sobre el cumplimiento del Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas**

Con fecha 28 de junio de 2014, se publicó en el Diario "El Peruano" el nuevo Reporte sobre el cumplimiento del Código de Buen Gobierno Corporativo, el cual se divide en cuatro Secciones, siendo la más importante la Sección B, puesto que en ella se revelará el grado de cumplimiento de los 31 principios que componen el Código, para lo cual el Reporte se encuentra estructurado en concordancia con los cinco pilares del Código de Buen Gobierno Corporativo, los cuales han sido ampliamente tratados en el acápite anterior.

De los principios contenidos en el Reporte derivan interrogantes sobre su aplicación; por lo tanto, el usuario deberá cumplir con responder si aplica tal o cual principio, explicando la respuesta e indicando los documentos y/o políticas que sustentan sus respuestas.

Este Reporte utiliza el principio "cumpla y explique", debido a que en cada respuesta se deberá sustentar la implementación de determinado principio.

### 3.3. Implementación de la nueva regulación, desarrollando instrumentos normativos:

Teniendo en cuenta los cambios normativos en la regulación de gobierno corporativo, se propone a continuación dos instrumentos normativos, los cuales contienen los principales principios y los primordiales cambios de nuestra regulación, a fin de que las nuevas sociedades adopten estos instrumentos de manera voluntaria, dicha iniciativa podría ser ejercida por la Superintendencia del Mercado de Valores SMV mediante una Circular, indicando que las empresas pueden contar con un Código de Buen Gobierno Corporativo y Código de Ética y Prevención de Conflictos de Interés, teniendo como guía los instrumentos que se propone el presente acápite. Si bien algunas empresas cuentan con estos instrumentos, los propuestos tienen la particularidad de haber sido creados sobre la base de los nuevos cambios sobre regulación en materia de gobierno corporativo, siguiendo todos los pilares y principios de buen gobierno corporativo.

Es importante señalar que los instrumentos les generarán valor y les facilitarán desarrollar un buen gobierno corporativo dentro de su sociedad, cumpliendo así con la nueva regulación y con un cumplimiento eficaz de un buen gobierno corporativo, lo que generará mayor confianza dentro del mercado y traerá un mejor acogimiento como nueva sociedad.

3.3.1 A continuación se propone un ejemplo ficticio de Código de Buen Gobierno Corporativo, para una empresa del sistema financiero.

#### **CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO**

Introducción

Objetivo del Código

Alcance

Contenido:

#### **Título I: Derecho de los Accionistas**

- 1.- Políticas del Directorio para la toma de decisiones respecto a la dilución de la sociedad.
- 2.- Información para los Accionistas.
- 3.- Medios Idóneos para recibir y/o solicitar información.
- 4.- Plazo para las solicitudes de información.
- 5.- Portal para que los accionistas expresen sus opiniones.
- 6.- Política de Dividendos.

- 7.- Cambio o Toma de Control.
- 8.- Arbitraje para solución de controversias.

#### Título II: Junta General de Accionistas

- 1.- Política de retribución al Directorio.
- 2.- Funciones exclusivas de la Junta General de Accionistas.
- 4.- Mecanismos de convocatoria e información para los accionistas relativa a los puntos de agenda.
- 5.- Propuestas de puntos de la agenda.
- 6.- Procedimiento para el ejercicio de voto.
- 7.- Delegación de voto.
- 8.- Seguimiento de los acuerdos adoptados en de Junta General de Accionistas.

#### **Título III: Directorio y Alta Gerencia**

1. Nombramiento de Directores.
2. Conformación del Directorio.
- 3.- Del Secretario de Directorio:
- 4.- Requisitos de los Directores.
- 5.- Directores independientes.
- 6.- Presidente de Directorio.
- 7.- Directores alternos y/o suplentes.
- 8.- Transparencia del perfil de los miembros del Directorio.
- 9.- Funciones del Directorio.
- 10.- Deberes y Derechos de los miembros del Directorio.
11. Reglamento del Directorio.
- 12.- Operatividad del Directorio.
- 13.- Comités especiales.
- 14.- Código de Ética y Conflictos de Interés.
- 15.- Operaciones con partes vinculadas.
- 16.- Funciones de la Alta Gerencia.

#### **Título IV: Riesgo y Cumplimiento**

- 1.- Entorno del Sistema de Gestión de Riesgos.
- 2.- Auditoría interna.
- 3.- Auditores externos.

## **Título V: Transparencia de la información**

- 1.- Política de Información.
- 2.- Estados Financieros y Memoria Anual.
- 3.- Información sobre estructura accionaria y acuerdo entre los accionistas.



## **CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO**

### **Introducción**

La Superintendencia del Mercado de Valores, SMV, con fecha 6 de noviembre de 2013, publicó el Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas (Código N° 0000-2013), cuyo fin es el de contribuir y promover en el Perú una cultura de gobierno corporativo. Esto propenderá a un cambio de percepción por parte de los inversionistas hacia las sociedades anónimas y el desarrollo de una mayor confianza en el mercado peruano, que a la postre generaría el crecimiento de nuestra economía.

A fin de que nuestra organización implemente el nuevo cuerpo normativo, hemos creado nuestro Código de Buen Gobierno Corporativo, con el propósito de asegurar el cumplimiento de los principios estipulados en la norma antes mencionada. La norma creada para nuestra sociedad establece una serie de procedimientos, políticas y lineamientos, cuya observancia por parte nuestro gobierno corporativo asegurará que su conducta se ajuste a la normativa vigente.

Finalmente, queremos indicar que el Código de Buen Gobierno Corporativo creado para nuestra sociedad, debe ser de cumplimiento obligatorio para los grupos de interés que conforman la organización.

### **OBJETIVO DEL CÓDIGO**

El objetivo del presente Código es acoger las prácticas de buen gobierno corporativo más relevantes que existen en nuestra regulación y materializarlas en el presente instrumento, para que sean de aplicación en nuestra institución, teniendo como referencia el nuevo Código de Buen Gobierno Corporativo. Asimismo, en el presente Código se ha delimitado lineamientos sobre los cuales se deben desenvolver la Junta de Accionistas, el Directorio, los principales ejecutivos de la empresa y los demás grupos de interés involucrados, en el desarrollo de la empresa.

### **ALCANCE**

El alcance del presente código involucra las actuaciones de los accionistas, directores, gerentes y colaboradores que tengan relación con la sociedad.



## **CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO**

### **Título I: Derecho de los Accionistas**

1.- Políticas del Directorio para la toma de decisiones respecto a la dilución de la sociedad

La sociedad tiene como política para la toma de decisiones respecto a la dilución de la sociedad, la necesidad de Informes previos, que coadyuven a la toma de buenas decisiones. Se tiene como política la no dilución de la sociedad, prevaleciendo la continuidad del negocio.

2.- Información para los Accionistas

La sociedad promueve la transparencia de información para sus accionistas; por ello es que ha implementado, a través de su portal web, una Sección de información relevante de Buen Gobierno denominada “Gobierno Corporativo”, que incluye, entre otros aspectos notables, el contenido de las Juntas de Accionistas, y los acuerdos tomados en estas reuniones.

3.- Medios Idóneos para recibir y/o solicitar información:

Todo accionista de la sociedad tiene el derecho de recibir y/o requerir información sobre la empresa; para ello la sociedad ha diseñado un procedimiento muy sencillo, y cualquier accionista, a través del portal de la sociedad, Sección Buen Gobierno Corporativo, podrá ingresar su solicitud de información.

4.- Plazo para las solicitudes de información:

El plazo para contestar las solicitudes de información será de cinco (5) días luego de recibida la correspondiente solicitud.

5.- Portal para que los accionistas expresen sus opiniones:

Los accionistas, cuentan con la oportunidad de expresar sus opiniones.

En relación a lo indicado en el punto anterior, la sociedad ha implementado, a través de su portal, una Sección de información relevante de Buen Gobierno denominada “Gobierno Corporativo”, que incluye, dentro de otros aspectos notables, un buzón de opiniones en el cual los accionistas pueden expresar sus opiniones u observaciones sobre el manejo de la sociedad y/u otro punto de interés que les parezca.

6.- Política de Dividendos

La política de dividendos de la sociedad es aprobada por la Junta General de Accionistas de la Organización en el primer trimestre de cada año, la cual, una vez aprobada, se publicará en nuestra página web, en la Sección Gobierno Corporativo.

7.- Cambio o Toma de Control: La sociedad tiene como políticas la no adopción de acuerdos anti absorción.

## 8.- Arbitraje para solución de controversias

La sociedad tiene como política optar por el arbitraje para la solución de controversias que puedan surgir entre los accionistas, y entre los accionistas y directores, la cual se encuentra establecida en nuestro Estatuto. Dichos conflictos se someterán a la jurisdicción reconocida en nuestra Constitución.

## **Título II: Junta General de Accionistas**

### 1. Política de retribución al Directorio

La Junta General de Accionistas es el órgano encargado de la aprobación de la retribución de los miembros del Directorio; ésta se acuerda en el primer trimestre de cada año, y una vez aprobada se publicará en nuestra página web, dentro de la Sección Gobierno Corporativo.

### 2. Funciones exclusivas de la Junta General de Accionistas:

Las funciones de la Junta General de Accionistas se encuentran estipuladas en el Estatuto de la sociedad y en la Ley General de Sociedades.

Son funciones exclusivas de la Junta General de Accionistas, las siguientes:

- Modificación de Estatutos.
- Aumentos de Capital de la Sociedad.
- Aprobación de Políticas sobre Dividendos.

3. La sociedad cuenta con un Reglamento de Junta General de Accionistas, el cual contempla lineamientos que deberán ser aplicados por la sociedad. El Reglamento tiene carácter vinculante y su cumplimiento es obligatorio.

4. Mecanismos de convocatoria e información para los accionistas relativa a los puntos de agenda:

La sociedad cuenta con mecanismos de convocatoria, además de los establecidos en la ley; un mecanismo que tiene implementado la sociedad es la publicación de las convocatorias a Juntas en la página web de la sociedad, en cuyo aviso se contemplará los puntos de la agenda que se pretenden aprobar.

### 5. Propuestas de puntos de la agenda

Los accionistas cuentan con la oportunidad de introducir puntos a debatir en la agenda de las Juntas Generales. Los puntos que se introduzca deben ser de interés social y de competencia de la Junta.

Todo accionista que desee incorporar un punto de agenda para que sea tratado en la Junta de Accionistas, deberá cumplir el siguiente procedimiento:

1. Dirigir una carta al Gerente General de la Sociedad incluyendo su solicitud de tratar, en la Junta de Accionistas, un tema a tratar que considere relevante y de interés de la Sociedad. En dicha solicitud el accionista deberá motivar la relevancia del punto propuesto para agenda.
2. El Gerente General, una vez recibida la comunicación, estará obligado a elevar ésta al Directorio más próximo para que sea evaluada. En

caso el Directorio considere que la solicitud importa un asunto de interés general para la sociedad que debe ser tratado en la Junta, dispondrá su inclusión en la Agenda más próxima de convocatoria.

3. En caso el Directorio considere que el punto solicitado no importa un asunto de especial relevancia para su agenda en Junta de Accionistas, dispondrá que la Administración proceda a evacuar una respuesta motivando la negativa, no sin antes despejar la duda o inquietud que la solicitud del accionista representa.

## 6. Procedimiento para el ejercicio de voto

La sociedad cuenta con un procedimiento simple y seguro de voto; asimismo, ha adoptado un mecanismo que permite al accionista realizar su voto a distancia de ser el caso, garantizando la autenticidad del voto.

La sociedad permite que cuando uno de los accionistas vote por delegación de otro accionista, su voto pueda ser diferenciado, de manera que cumpla con la voluntad de cada accionista.

7. Delegación de voto: El Estatuto de la sociedad contempla la delegación de voto a favor de una tercera persona, sin precisar alguna restricción del tercero a quien se le delegue el voto, salvo en los siguientes casos:

- No se permitirán delegación a Directores.
- No se permitirá delegación a los principales ejecutivos.

Para delegar a un tercero, se deberá remitir la respectiva carta con una antelación de no menos de veinticuatro (24) horas. El modelo para ser usado como referencia de la misiva a remitir, se encuentra disponible en nuestro portal web – sección Gobierno Corporativo.

## 8.-Seguimiento de los acuerdos adoptados en de Junta General de Accionistas:

Los acuerdos tomados en Junta General de Accionistas deberán ser monitoreados por el Secretario de Directorio, quien se encargará de realizar el seguimiento a los acuerdos acordados y adoptados en cada Junta. De advertir el no cumplimiento de los acuerdos, remitirá un informe al Gerente General, para que este tome conocimiento y pueda tomar acciones frente a este tipo de situaciones.

## **Título III: Directorio y Alta Gerencia**

### 2. Nombramiento de Directores.

La Junta de Accionistas elegirá a sus Directores por el plazo de un año, en Junta General Ordinaria de Accionistas. El procedimiento para la propuesta y designación de Directores se lleva a cabo de acuerdo con lo dispuesto en el Estatuto del Banco, teniendo como finalidad principal la elección de Directores, con una trayectoria profesional de primer nivel.

## 2. Conformación del Directorio

La Junta de Accionistas elegirá anualmente a sus Directores. El procedimiento para la propuesta y designación de Directores se llevará a cabo de acuerdo con lo establecido en el Estatuto de la sociedad, teniendo como firme compromiso para ello elegir a Directores con una trayectoria moral y profesional honorable.

Todos los directores se elegirán sobre la base de diferentes especialidades y distintas competencias, con independencia económica y trascendencia en el mercado; bajo los principios de la honradez y honestidad, entre otros.

### 3.- Del Secretario de Directorio

En el supuesto de que el Secretario no sea miembro del Directorio, asistirá a las sesiones de directorio, sin voz y sin voto.

El Secretario tendrá las siguientes funciones:

1. Brindar la información necesaria a los Directores previa a cada Sesión de Directorio que se convoque.
2. Redactar las actas correspondientes a las Sesiones de Directorio.
3. Conservar las actas.
4. Requisitos de los Directores

Al tratarse de una Sociedad regulada por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), respecto a los requisitos que deben cumplir los Directores, no sólo se guiará por los estipulados en la Ley General de Sociedades y en el Estatuto Social, sino también se requiere cumplir con lo dispuesto en la Ley General del Sistema Financiero y de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros.

Adicionalmente, la sociedad se ha propuesto, como parte de sus prácticas de Buen Gobierno Corporativo, contar permanentemente con un Directorio, cuya mayoría esté conformada por directores independientes, quienes serán elegidos por sus destacadas cualidades personales y profesionales y sin tener ninguna vinculación con los accionistas de la Sociedad, representando, por tanto, intereses exclusivamente de la sociedad.

### 5.- Directores independientes

Una práctica recomendada de buen gobierno corporativo y que la ley autoriza en el caso del Perú, es la elección y designación de directores independientes. La sociedad no es ajena a esta práctica y tiene como política fundamental contar con directores independientes, los cuales son profesionales de una gran trayectoria, con habilidades y experiencias que redundarán en una mejor toma de decisiones. El Directorio está conformado por personas capaces, con cualidades profesionales y personales acordes con el cargo a desempeñar y con las necesidades de la sociedad.

### 6. Presidente de Directorio

El Presidente de Directorio es elegido en el directorio de instalación. El Presidente contará con voto dirimente en los acuerdos de la sociedad

## 7. De los directores alternos y/o suplentes:

La sociedad tiene como política no contar con directores alternos y/o suplentes.

## 8. Transparencia del perfil de los miembros del Directorio

La sociedad en una de sus prácticas de buen gobierno corporativo, tiene como política la publicación del perfil de cada miembro de Directorio, información que se encontrará publicada en la página web de la sociedad, dentro de la sección Gobierno Corporativo. El referido perfil contemplará la hoja de vida de cada miembro del Directorio, así como los mayores logros obtenidos a lo largo de su carrera profesional. Asimismo, se actualizará continuamente, según la información que nos brinden los propios Directores.

Por otro lado, el perfil de cada miembro del Directorio, estará publicado en la Memoria Anual de la sociedad, la misma que, una vez aprobada, se publicará en el portal de la sociedad.

## 9. Funciones del Directorio

Las funciones del Directorio se encuentran establecidas en la Ley General de Sociedades y en el Estatuto de la sociedad.

Además de ello, las principales funciones del Directorio serán las siguientes:

- a. Velar por los intereses de los accionistas.
- b. Salvaguardar el patrimonio de la sociedad.
- c. Establecer metas y objetivos para lograr el éxito en el negocio de la sociedad.
- d. Controlar y supervisar las gestiones a cargo de las distintas gerencias de la sociedad.
- e. Supervisar las prácticas de buen gobierno corporativo, impulsando las mismas, a fin de salvaguardar los intereses de la sociedad.
- f. Resolver los posibles conflictos de interés que puedan suscitarse dentro de la sociedad, entre los principales ejecutivos o los colaboradores.
- g. Aprobar las Normas Internas de Conducta.

## 10. Deberes y Derechos de los miembros del Directorio

### 10.1 Los Directores tienen como principal deberes:

- Asistir a los Directorios programados.
- Respetar lo dispuesto en el Estatuto de la sociedad y en las normas vigentes.
- Tomar decisiones respecto al negocio con total imparcialidad.
- Abstenerse de tomar decisiones donde medie un conflicto de interés.
- No ser Director en sociedad que signifique competencia.
- Practicar todos los principios y lineamientos que estipula nuestro Código de Ética y Prevención de Conflicto de Interés.
- No hacer uso de los bienes de la sociedad para beneficio propio o de terceros ajenos a la sociedad.

## 10.2 Los Directores tienen como principales Derechos

- Acceder a todo tipo de información de la sociedad para la toma de decisiones.
- Contar con opiniones y/o asesorías de expertos de acuerdo con la complejidad e importancia de determinado asunto de la sociedad.
- Proponer puntos en la agenda, los cuales necesariamente deberán tener relevancia para la sociedad.

11. La sociedad cuenta con un Reglamento de Directorio, que contiene las políticas y lineamientos que deberán seguir cada uno de los miembros del Directorio.

## 12. Operatividad del Directorio

El directorio cuenta con un plan de operatividad. La sociedad tiene programados sus Directorios, salvo que se programe un Directorio Extraordinario.

Asimismo, la información para los Directores estará disponible a través de los distintos canales con los que cuenta la sociedad, a fin de que cada director pueda intervenir de manera eficaz en determinado directorio.

## 13. Comités especiales

El Estatuto social de la sociedad faculta al Directorio nombrar Comités especiales, los cuales estarán conformados por algunos de sus miembros, según se determine en sus correspondientes reglamentos.

La sociedad cuenta con los siguientes comités:

### a. Comité Ejecutivo

Está compuesto por cuatro (4) miembros del Directorio, tiene como objeto velar por los intereses de la sociedad, actuando por delegación y en representación del mencionado órgano de la sociedad, con el encargo de reportar directamente al Directorio.

Sus principales funciones son las siguientes:

- Aprobar las operaciones, actos y contratos que resulten necesarios para ejecutar los lineamientos y/o pactos del Directorio.
- Aprobar los préstamos de toda clase con las limitaciones establecidas por la ley de Bancos<sup>88</sup> y el Estatuto de la sociedad.
- Aprobar la venta de los bienes de propiedad de la sociedad, así como el arrendamiento de los bienes de la sociedad.

### b. Comité de Auditoría

---

<sup>88</sup> Ley 26702.

Está conformado por cuatro (4) miembros del Directorio, tiene como objeto encargarse supervisar el apropiado ejercicio del sistema de control interno de la sociedad.

Sus principales funciones son las siguientes:

- Informar al Directorio sobre el cumplimiento de las políticas y ordenamientos de control interno.
- Descubrimiento de insuficiencias de control y administración interna.
- Revisión de los estados financieros.
- Supervisar las medidas correctivas adoptadas en función de las auditorías llevadas a cabo por Auditoría Interna, Auditores Externos, la Superintendencia Nacional de Banca y Seguros y AFP y otras entidades reguladoras.

#### **c. Comité de Nombramientos y Retribuciones**

Se encuentra compuesto por cuatro (4) miembros del Directorio y tiene como función principal nombrar a los principales ejecutivos de la empresa, así como fijar la retribución de los mismos.

Sus principales atribuciones, además, el mantener informado al Directorio sobre las políticas y procedimientos sobre nombramientos de los gerentes de la sociedad, así como proponer incentivos a los principales ejecutivos.

Finalmente, tiene como función aprobar bonos y otros conceptos de retribución a favor de las gerencias de división de la sociedad.

#### **d. Comité de Riesgos**

Está compuesto por tres (3) miembros del Directorio y tiene como función principal advertir los riesgos que está asumiendo la sociedad respecto a sus principales productos.

Sus principales sus funciones son: mantener informado al Directorio sobre el cumplimiento de las políticas y procedimientos de riegos, así como sobre las conductas que conlleven un riesgo operacional.

#### **e. Comité de Gobierno Corporativo**

Está compuesto por tres (3) miembros del Directorio y tiene como función principal implementar y supervisar continuamente políticas de buen gobierno corporativo, que coadyuven a mantener a la sociedad bajo estándares de competencia, generando confianza y seguridad en el mercado.

#### **f. Código de Ética y Conflictos de Interés: Implementar un comité de ética, presidido por el gerente de Recursos Humanos**

La sociedad cuenta con un Código de Ética y Conflictos de Interés, que contiene una serie de principios que deberá tener como base la sociedad. Asimismo, la sociedad debe adoptar medidas para prevenir, detectar y revelar conflictos de interés que puedan darse en la sociedad, así como definir criterios para determinar una información como confidencial.

14.- Operaciones con partes vinculadas

El Directorio establece políticas y procedimientos para aprobar operaciones con partes vinculadas. La sociedad tendrá como política general analizar y evaluar las operaciones con las partes vinculadas, teniendo como objetivo principal salvaguardar los intereses de la sociedad.

#### 15.- Funciones de la Alta Gerencia

La sociedad cuenta con la alta gerencia, ejercida por la Gerencia General, que tiene como función principal supervisar la labor de las distintas gerencias que existen dentro de la organización.

La Gerencia General cuenta con autonomía suficiente para ejercer políticas de dirección dentro de la organización, y es la encargada de proponer la designación de los principales ejecutivos al comité de Nombramientos y Retribuciones.

### **Título IV: Riesgo y Cumplimiento**

#### 1.- Entorno del Sistema de Gestión de Riesgos

La sociedad cuenta con una política integral de riesgos, así como con diferentes instrumentos normativos donde define las políticas de riesgos. Esta política es aprobada por el directorio, y se encuentra reflejada en un Manual de Gestión de Riesgos.

#### 2.- Auditoría interna

La sociedad cuenta con un área de auditoría interna, la cual es manejada por el auditor general de la sociedad, profesional designado por el Directorio.

La función del área de Auditoría interna es velar por el cumplimiento del marco normativo diseñado para esta área; tiene como principal obligación evaluar permanentemente la información financiera de la sociedad, y que la asegure que sea auténtica y confiable.

Asimismo, deberá advertir cualquier riesgo o acontecimiento al que la sociedad se encuentra expuesta, debiendo informar inmediatamente al Comité de Auditoría.

#### 3.- Auditores externos

La sociedad cuenta con un auditor externo, el cual tiene el encargo de revisar la información financiera, evaluando cualquier riesgo al cual la sociedad podría estar expuesta.

Una de las políticas de la sociedad para estos casos es contar con una sociedad auditora por un plazo determinado, para lo cual la sociedad optará por renovar su auditor externo, cada 4 años.

Asimismo, se tiene como política que las empresas del grupo económico del cual forma parte la sociedad, tengan una sociedad auditora.

La Junta General de Accionistas, a propuesta del Directorio, es la institución encargada de contratar la sociedad auditora. Este órgano determina los términos y condiciones sobre los cuales se celebra la contratación.



## **Título V: Transparencia de la información**

### 1.- Política de Información

La sociedad tiene una política de transparencia de información sobre los datos relacionados con la sociedad, tales como estructura, clientes, proveedores. Esta información se encuentra publicada en el portal web de la sociedad.

### 2.- Estados Financieros y Memoria Anual

En la oportunidad señalada por la legislación, la sociedad elaborará y publicará la Memoria Anual de la sociedad, la misma que deberá contener los siguientes puntos:

- I. Carta del Presidente de Directorio.
- II. Principios rectores de la Sociedad.
- III. Miembros del Directorio.
- IV. Miembros de las distintas Gerencia de la sociedad.
- V. Gestión Financiera de la sociedad.
- VI. Negocios y Servicios estratégicos.
- VII. Imagen y Posicionamiento en el mercado.
- VIII. Gestión Integral de Riesgos.
- IX. Clasificación de Riesgo.
- X. Recursos Humanos.
- XI. Información General.
- XII. Estados Financieros.
- XIII. Principios de Buen Gobierno Corporativo.

### 3.- Información sobre estructura accionaria y acuerdo entre los accionistas:

La sociedad tiene como política informar sobre su estructura accionaria, las clases de acciones y los derechos que confieren a sus accionistas están claramente establecidos en el Estatuto Social, el cual garantiza un tratamiento equitativo y justo a los accionistas. En tal sentido, se respeta los derechos de los accionistas minoritarios, reconociendo las atribuciones que la ley les concede.

La sociedad no cuenta con acuerdo o pacto entre los accionistas; de ser el caso, la sociedad informará los posibles acuerdos o pactos que puedan darse entre los accionistas.

### Informe de Gobierno Corporativo

Al cierre del ejercicio anual, la sociedad presentará un informe sobre las políticas implementadas dentro de la organización en lo que se refiere a buen gobierno corporativo, el mismo que se publicará en el portal de la sociedad, y al cual tendrán acceso todos los grupos de interés o usuarios vinculados con la sociedad.

3.3.2 A continuación se propone un ejemplo ficticio de un Código De Ética y Conflictos de Interés, para una empresa del sistema financiero.

## **CÓDIGO DE ÉTICA Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS DE INTERÉS**

Introducción

Objetivo del Código

Contenido:

Título I: Principios Fundamentales

Título II: Gobierno Corporativo

Título III: Responsabilidad de la Plana Gerencial

Título IV: Transparencia e Integridad de la Información

Título V: Conflicto de intereses y manejo de la información confidencial

Título VI: Grupos de interés: Relaciones con colaboradores, clientes, proveedores, comunidad y medioambiente

Título VII: Administración, distribución y cumplimiento del Código de Ética y Prevención de Conflicto de Interés

# CÓDIGO DE ÉTICA Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS DE INTERÉS

## **Introducción**

El presente instrumento contiene los principios y normas de conducta que la sociedad espera que los grupos de interés, tales como colaboradores, directores y gerentes, apliquen en el desarrollo de sus funciones.

El Código ha sido creado con un objetivo muy claro: que se aplique dentro de la organización. Servirá de guía para las funciones respectivas de colaboradores, directores y gerentes, entre otros grupos de interés.

En tal sentido, queda establecido que el presente Código es de aplicación obligatoria. Todo colaborador tiene la obligación de conocer las disposiciones que contiene el presente instrumento.

## **Objetivo del Código**

El objetivo del presente Código es resaltar nuestra imagen como corporación, impartiendo valores y principios, a fin de que estos sean practicados por todos los miembros de la organización.

Las finalidades de este Código son, principalmente, las siguientes:

- Facilitar a los colaboradores la integración a la organización.
- Brindar a los colaboradores y los demás grupos de interés de la sociedad, orientación en sus conductas y desarrollo de actividades dentro de la organización.
- Que los grupos de interés aprecien claramente lo que busca la sociedad, así como los compromisos obtenidos por ella.
- Que los grupos de interés aprecien con claridad los límites a los que se circunscribe la sociedad.
- Poner de relieve los beneficios con que cuentan los distintos grupos de interés de la sociedad.

## **Título I: Principios Elementales**

Los principios elementales contenidos en la Visión, Misión y Valores de la sociedad constituyen el eje de su cultura procedimental, debido a que aportan un sentido de dirección común a todos los colaboradores que trabajan dentro de la sociedad. Esta dirección debe quedar evidenciada en la actuación de cada uno de los actores que conforman la sociedad.

## **VISIÓN**

Ser una sociedad líder en el mercado, donde los usuarios accedan y construyan una relación sólida con nosotros.

## **MISIÓN**

Permanecer en el mercado, contribuyendo al crecimiento del país y generando nuevos puestos de trabajo.

Tanto la visión como la misión de la sociedad están cimentadas sobre la base de los siguientes valores:

- **Integridad:** Calidad de íntegro, actuar con probidad y honradez.
- **Honestidad:** Actuar con castidad, decencia, moderación en dichos y hechos.
- **Transparencia:** Reflejar el proceder de las personas. Precisar determinada información de manera exacta.
- **Confidencialidad:** Respetar la información a la que se tenga acceso, preservando su reserva y no divulgación a terceros.
- **Respeto:** Actuar con consideración. Velar por los derechos de otro.
- **Colaboración:** Cooperar dentro de la organización, trabajar con uno u otros en beneficio de la sociedad.

Todos estos valores coadyuvarán a manejar la empresa de manera sólida y confiable, sabiendo que sus colaboradores aplicarán los referidos principios dentro y fuera de la organización.

## **Título II: Gobierno Corporativo**

En la actualidad hablar de Gobierno Corporativo resulta relevante dentro de una organización, debido a que el concepto enmarca un conjunto de prácticas y principios que evitarán el surgimiento de un conflictos de intereses dentro de la sociedad. Para aplicar un buen gobierno corporativo, la sociedad deberá tener bien definidas las funciones de las instituciones que conforman un gobierno corporativo; es decir, las funciones de la Junta General de Accionistas, Directorio y principales ejecutivos.

Nuestra sociedad no es ajena a contar con políticas de buen gobierno corporativo, es por ello que, debido a la nueva regulación en nuestro país, se ha creado un instrumento normativo llamado Código de Buen Gobierno Corporativo, en el que se detalla las políticas y roles del gobierno corporativo de la sociedad, así como las políticas de transparencia con las que contamos.

La responsabilidad para velar por el cumplimiento de las normativas implementadas con relación al gobierno corporativo, recae sobre el Comité de Buen Gobierno Corporativo. Dicho órgano deberá hacer cumplir todas las políticas y disposiciones que contengan los referidos instrumentos, así como el presente Código de Ética y Prevención de Conflicto de Interés.

### **Título III: Responsabilidad de la Plana Gerencial**

La plana gerencial deberá actuar sobre el principio de la buena fe, con integridad, solvencia moral y con la debida diligencia de un buen profesional.

Su comportamiento dentro de la sociedad debe ser en beneficio de ella, mas no de intereses propios, teniendo en cuenta los valores fundamentales sobre los cuales se encuentran cimentadas la misión y visión de la organización; actuará, además, en beneficio de los grupos de interés.

En el desarrollo de sus funciones, la plana gerencial deberá:

- Realizar lo necesario para contribuir a lograr los objetivos de la sociedad.
- Velar por el estricto cumplimiento de las disposiciones legales y estatutarias vigentes.
- Guardar y proteger la información confidencial sobre la estrategia y relación con los clientes.
- Evitar cualquier situación que puede desencadenar en conflicto de interés, entendiendo esto último como cualquier situación que pueda llevar anteponer intereses personales respecto a los de la sociedad, originando comportamiento parcial y desleal.
- No utilizar información confidencial en beneficio de terceros ajenos a la sociedad.
- No participar en actividades que impliquen competencia con la sociedad.
- Actuar de forma educada y proactiva con los clientes externos e internos de la sociedad.
- Reconocer el mérito propio y ajeno, sobre todo en las personas que se tiene a cargo dentro de la sociedad.
- Respetar opinión de los colaboradores a cargo, sea el caso, que la comportan o no.
- Compartir los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera profesional con los colaboradores a cargo y demás.

### **Título IV: Transparencia e Integridad de la Información**

Todos los colaboradores de la sociedad serán responsables de la integridad de la información y documentos que se encuentran bajo su resguardo. Todos los documentos e información a los cuales se tenga acceso deberán ser registrados de manera exacta y conservada, con carácter confidencial.

Los colaboradores deberán asegurarse de que los clientes han recibido un servicio óptimo, en todos sus requerimientos, que cree satisfacción en ellos y que propenda a una relación a largo plazo a favor de la sociedad.

### **Título V: Conflicto de intereses y manejo de la información confidencial**

#### **Conflictos de interés general:**

Los gerentes, directores y demás colaboradores de la sociedad tienen la obligación de actuar sobre la base de los principios de integridad y honestidad,

sobreponiendo siempre los intereses de la sociedad. No son permitidas situaciones que involucren un conflicto de interés entre alguna de las partes que conforman la sociedad. Dentro de los conflictos que pueden generarse, se encuentran los siguientes:

- Cuando los colaboradores tengan intereses personales, que puedan parcializar sus decisiones frente a los intereses de la sociedad.
- Cuando se aprueben condiciones especiales para los colaboradores del grupo, a excepción de las que se encuentran diseñadas para ellos.
- Cuando un colaborador coopere con empresas que sean competencia de la sociedad, lo que puede perjudicar a la sociedad.
- No se encuentra permitido que los colaboradores presten algún tipo de servicio en empresas privadas de la competencia, clientes o proveedores de la sociedad.
- Los colaboradores deben evitar situaciones externas que puedan involucrar un desenvolvimiento óptimo en su desempeño laboral.
- Todo colaborador debe tener un trato igualitario; dentro de la sociedad no está permitido ningún tipo de trato especial, sobre la base de relaciones familiares o de afinidad.

#### **Conflicto de intereses dentro del Directorio:**

La sociedad tiene una política clara y definida acerca de los conflictos de interés que se puedan originar dentro de la empresa. Por ello, se determina que de darse el caso de que un Director, ostente algún tipo de vinculación con alguna de las partes objeto del negocio, de inhibirse de votar en las sesiones de Directorio donde se trate la operación en cuestión.

Asimismo, se tiene por política que, en el caso de realice determinado acto jurídico de alguna sociedad vinculada con una/s de las personas que conforman el Directorio, el acto debe aprobarse por la totalidad de votos de los Directores de la sociedad.

#### **Conflicto de interés en el manejo de relaciones comerciales:**

- Ningún colaborador podrá autorizar, aprobar, dirigir, las relaciones o transacciones con clientes y proveedores, con los cuales tengan una relación de consanguinidad y afinidad.
- Los asesores o funcionarios comerciales podrán manejar cuentas de personas con las cuales tengan una relación de consanguinidad y afinidad, siempre que medie instrucción por parte del tercero en manejar su cuenta y/o relación comercial.
- Se deberá dar cuenta de todo lo aprobado durante la relación comercial al inmediato superior.

- El inmediato superior debe informar al gerente de área, con copia al oficial de cumplimiento, cualquier situación que genere un conflicto de interés.

### **Conflicto de interés en actividades comerciales de los colaboradores:**

Los colaboradores de la sociedad deben abstenerse de participar, de manera directa o indirecta, en relaciones comerciales o profesionales que puedan generar conflictos de interés con la sociedad.

Los gerentes de cada área están obligados a remitir al **Comité de Ética y Prevención de Conflictos de Interés**, la relación de empresas, asociaciones, fundaciones y cualquier grupo social donde uno de sus colaboradores a cargo sea parte o ejerza actividades de dirección o de ejecución.

La sociedad declara que lo mencionado en el presente punto no es exclusivo; pueden darse otras situaciones que generen conflicto de interés; situaciones cuya dilucidación quedará a criterio de los miembros del Comité de Ética y Prevención de Conflictos de Interés, a fin de determinar si existe, o no, un conflicto de interés.

### **Manejo de información confidencial:**

Dentro de la sociedad se tiene como política salvaguardar la información confidencial, tanto propia como de nuestros clientes; por lo tanto, se tiene como principio rector la buena administración de la información a la que tengamos acceso.

En tal sentido, se considera información de carácter confidencial o reservado, toda aquella información que:

- Se encuentre vinculada con los colaboradores, como diseño de productos comerciales de la sociedad, cuya divulgación pueda perjudicar intereses de la sociedad.
- Se encuentre relacionada con los clientes y/o proveedores de las empresas del Grupo Económico cuyo revelación no le es permitida, debido a que puede afectar las relaciones comerciales de estos.
- Contenga términos referenciales de las propuestas de crédito y ofertas de condiciones comerciales a potenciales clientes.
- Contenga presupuestos y proyecciones financieras que se elaboran con el fin de definir estrategias competitivas de la sociedad.
- Contenga detalles sobre la estrategia de la empresa cuyo revelamiento pueda afectar el marco competitivo de la sociedad.
- Información que la sociedad haya recibido dentro de un acuerdo de confidencialidad suscrito con un tercero.

Finalmente, antes de revelar cualquier información confidencial solicitada por terceros, se deberá tener en cuenta las disposiciones antes descritas, así como la legislación vigente respecto a la materia.

## **Título VI: Grupos de interés: Relaciones con colaboradores, clientes, proveedores, comunidad y medioambiente**

### 1.- Principios generales

Los colaboradores de la sociedad tendrán en cuenta los siguientes principios al momento de relacionarse con los diversos grupos de interés:

- Sus funciones deberán estar acordes con los principales instrumentos internacionales, tales como la Declaración Universal de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas.
- Todos los colaboradores realizarán sus funciones sobre la base de respetar las normas vigentes, teniendo en cuenta además lo indicado en el presente Código.
- Todos los colaboradores deberán tener como objetivo brindar servicios a nuestros clientes, a fin de construir una relación a largo plazo.
- Los colaboradores deberán asumir sus funciones con total transparencia a favor de sus clientes.
- Los reclamos o requerimientos de información que puedan presentarse, deben adecuarse a lo establecido en la norma vigente y de acuerdo con los manuales internos.
- Los proveedores que tengan una relación comercial con la sociedad serán elegidos con total imparcialidad, y deberá primar la experiencia y capacidad de los mismos.
- Las relaciones de la sociedad con el gobierno y otras instituciones públicas se realizarán dentro del marco legal vigente y el presente Código de Ética.
- No se permitirá a los miembros de la sociedad ninguna práctica de corrupción con funcionarios de las instituciones públicas, ni de cualquier otra índole.
- La sociedad cumple con las normas establecidas para la prevención y lavado de activos.
- Ningún colaborador podrá revelar alguna información a medios de comunicación masiva, no sin antes contar con la autorización correspondiente y, además, la información deberá revelarse según lo que contempla la regulación sobre Hechos de Importancia.

### 2. Relación con los colaboradores

La sociedad tiene como objetivo lograr que los colaboradores trabajen en equipo en un ambiente idóneo para el desarrollo de sus labores. Otra de las prioridades es motivar a que los colaboradores se desarrollen profesionalmente, por lo que contamos con diversos convenios en las mejores universidades de nuestro país.

La relación laboral se construye sobre la base de rigurosos patrones de calidad profesional, académica y moral.



Además de lo indicado, la sociedad cuenta con:

- Un área especializada para la capacitación constante de su personal.
- Un área de bienestar, donde los colaboradores podrán absolver todas las dudas que tengan acerca de sus beneficios.
- Con ambientes e instalaciones agradables, donde los colaboradores desarrollen sus labores profesionales, así como gocen del descanso.
- Los colaboradores deberán cumplir sus metas de acuerdo con lo establecido en el presente Código de Ética.
- Respetar las distintas jerarquías dentro de la sociedad.
- La sociedad deberá comunicar los logros obtenidos de cada colaborador o equipo.
- Deberá promover la vida en familia, y los valores como base de toda relación.
- La sociedad deberá promover la preservación de todo el mobiliario al que los colaboradores tengan acceso.
- La sociedad deberá promover hábitos de higiene y buena salud a sus colaboradores.
- Deberá promover la participación de los colaboradores en situaciones que tengan como fin ayudar a un determinado grupo de personas o a la comunidad en general.
- Incentivará a los colaboradores a llevar una vida saludable, tanto en el aspecto físico como mental, resaltando sus beneficios.
- No permitir ningún tipo de discriminación por razón de sexo, pensamiento o idioma o cualquier otra forma de discriminación.
- La sociedad tiene como política no permitir el trabajo infantil, en ninguna ocasión.

### 3. Relación con los clientes

Los colaboradores de la sociedad tienen la responsabilidad de satisfacer las necesidades de los clientes, según los productos que la sociedad ofrece, tratando de construir una relación a largo plazo, bajo los siguientes principios:

- Servir al cliente brindando el mejor servicio, a fin de que el mismo se encuentre satisfecho con el producto que solicita a la sociedad.
- Respetar las normas internas y la regulación vigente al momento de relacionarse con el cliente.
- No practicar ningún acto de discriminación a favor de nuestro cliente; por ninguna razón la sociedad permitirá comportamientos de este tipo.
- En las relaciones comerciales que puedan surgir con nuestros clientes, deberán prevalecer los principios estipulados en el presente Código.

### 4. Relación con los proveedores

El objeto de la sociedad acarrea contratar con distintos proveedores. Todas las contrataciones que realice serán sobre la base de los principios enunciados en el presente Código.

Se tendrá en cuenta lo siguiente:

- Todos los procesos de contratación se llevarán a cabo con transparencia.
- Se salvaguardará los intereses de la sociedad en beneficio de ella como grupo.
- Se seleccionará a nuestros proveedores respetando las normas que regulan los procesos de contratación con terceros (proveedores).
- Todas las contrataciones deberán ceñirse a las normas legales correspondientes y al presente Código, respetando los derechos de los demás.

## 5. Relación con la comunidad

La sociedad se encuentra comprometida con la comunidad, en busca del objetivo imperioso de lograr el bienestar común. En relación con lo antes mencionado, manifestamos lo siguiente:

- La sociedad apoya a distintas asociaciones que tiene como fin ayudar a la comunidad.
- La sociedad cuenta con un programa propio de la sociedad, el cual busca recaudar fondos para los que más lo necesitan.
- Nos sumamos a las campañas que tengan como objeto el bienestar de la comunidad o parte de ella.
- Buscamos que los colaboradores se encuentren comprometidos con el bienestar de la comunidad.

## **Título VII: Administración, distribución y cumplimiento del Código de Ética y Prevención de Conflicto de Interés**

### 1. Comité de Ética y Prevención de Conflictos de Interés

El Directorio determinará la composición del Comité; uno de los miembros será necesariamente el Gerente y/o Jefe de Recursos Humanos.

### 2. Ámbito de aplicación:

Este Código Ética y Prevención de Conflictos de Interés será aplicado por la sociedad; es decir, por los accionistas, directores, colaboradores y demás grupos de interés que conformen la organización.

El presente Código contiene normas, lineamientos y políticas que regirán el comportamiento de todos los grupos de interés mencionados en el párrafo anterior. Se entiende que lo estipulado en el presente Código no es exclusivo; pueden darse otras situaciones que merezcan ser contempladas en un futuro en el presente instrumento.

### 3.- Órgano responsable de la aplicación del presente Código

El órgano responsable de la aplicación e implementación del presente Código de Ética será el Comité de Ética y Prevención de Conflictos de Interés, debiendo este comité reportar periódicamente al Directorio.

#### 4.- Procedimiento para reportar incumplimiento de no cumplimiento del Código

Todo colaborador que tenga conocimiento de algún evento que contravenga el presente Código o las normas legales vigentes, deberá comunicarlo por los distintos canales con los que cuenta la sociedad a cualquier miembro del Comité de Ética, o en su defecto al jefe inmediato.

Queda establecido que toda revelación por parte de algún colaborador tendrá carácter confidencial, salvaguardando su seguridad del mismo, y sin que se tolere acción alguna en contra de éste.



## V. CONCLUSIONES

Recapitulando lo expuesto en la presente investigación, podemos concluir en lo siguiente:

- 4.1 El Gobierno Corporativo implica a los accionistas, directores y gerentes de la empresa, así como su actuación en el desempeño de sus funciones; es decir, su comportamiento diligente respecto de las actividades empresariales y el impacto que éstas tengan sobre los grupos de interés, dentro y fuera de la empresa.
- 4.2.1 El Buen Gobierno Corporativo genera confianza a los diversos grupos de interés que se relacionan con la empresa, lo cual resulta determinante para su sostenibilidad. La consecuencia inmediata será la de haber logrado construir una empresa sólida y eficiente.
- 4.3 Los accionistas, directores y principales ejecutivos de las empresas deben tomar conciencia de la importancia de los beneficios de un Buen Gobierno Corporativo, priorizando las expectativas de los demás grupos de interés y buscando el bien común.
- 4.4 En la actualidad, las empresas que se encuentran dentro de un marco de negociación de valores mobiliarios no necesariamente tienen prácticas de Buen Gobierno Corporativo; creemos que las empresas deben darle una mayor importancia a la implementación y desarrollo de políticas de buen gobierno corporativo.
- 4.5 Existe la convicción de que en una empresa con un gobierno corporativo defectuoso, los más perjudicados son los grupos de interés, pues se encuentran relacionados de manera directa con la empresa.
- 4.6 La nueva regulación concluye que las empresas que desean implementar un buen gobierno corporativo, tendrán que adecuar su sistema de normas internas, a fin de estar a la altura de la nueva regulación.

## V. RECOMENDACIONES

- 5.1 Las prácticas de buen gobierno corporativo día a día poseen más relevancia en el país y a nivel mundial, a fin de elevar los niveles de transparencia, trato igualitario a los accionistas, independencia de los actores de gobierno y neutralidad de los directivos de la sociedad, resultando el camino para alcanzar un mercado más confiable y eficaz, es por ello que se recomienda que continúen los esfuerzo a fin de lograr una regulación más eficiente por parte del ente regulador.
- 5.2 Se recomienda que toda sociedad, cuente con un óptimo nivel de Gobierno Corporativo, donde se implemente la nueva regulación de manera fáctica. Una de las formas que se recomiende, es que cada empresa cuente con un Código de Buen Gobierno Corporativo, donde consagre sus principios Buen Gobierno Corporativo así como la modalidad de su implementación y control de cumplimiento.
- 5.3 Se recomienda que toda sociedad, regulada por la Superintendencia del Mercado de Valores, tenga desarrollado con un Código de Ética y Prevención de Conflictos de Interés, a fin de procurar evitar un problema de agencia u otro tipo de conflicto, dentro de la organización.
- 5.4 Se recomienda que las empresas que ingresan al Mercado de Valores, lo hagan con una amplia implementación de sus políticas de buen gobierno corporativo, teniendo como base los instrumentos normativos propuestos y, por lo tanto, no ir construyéndolas en el camino, sobre todo aquellas prácticas vitales para una organización como son la transparencia al mercado a fin de garantizar la protección a los inversionistas.
- 5.5 De acuerdo a la experiencia internacional y local, las empresas que implementan las políticas, principios y recomendaciones de Buen Gobierno Corporativo obtiene un plus o valor agregado, lo que sería muy conveniente para las empresas familiares, por lo que se recomienda que las mismas apliquen un buen gobierno corporativo, y una de las formas en implementar en cada empresa familiar los instrumentos propuestos, como se ha mencionado el Buen Gobierno Corporativo crea confianza y eficacia en las empresas, siendo más atractivas para los inversionistas, nacionales e internacionales.

## V. BIBLIOGRAFÍA

### 5.1 LIBROS

1. **ASOCIACIÓN DE EMPRESAS PROMOTORAS DEL MERCADO DE CAPITALES (Procapitales).** “CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO PARA LAS SOCIEDADES PERUANAS: Contenido y alcances” Lima, 2014, pp. 13-14.
2. **ASOCIACIÓN DE EMPRESAS PROMOTORAS DEL MERCADO DE CAPITALES (PROCAPITALES).** “CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO PARA LAS SOCIEDADES PERUANAS: El directorio y la alta gerencia” Lima, agosto de 2015, p. 7.
3. **EYZAGUIRRE GUERRERO, Carlos.** “La Importancia de un Buen Gobierno Corporativo” en *Revista Valores*, Lima, 2002, p. 3.
4. **ENCICLOPEDIA JURÍDICA OMEBA,** Tomo I. Editorial Driskill S.A, Buenos Aires, 1986.
5. **GARRIGUES, Joaquín.** *Curso de Derecho Mercantil.* Editorial Porrúa S.A. México, 1981, pp. 473 y ss.
6. **MORALES ACOSTA, Alonso.** “Responsabilidad Social y Buen Gobierno Corporativo”. Editorial Asesorandina, Lima, 2011, pp. 56-58.
7. **MORALES ACOSTA, Alonso.** “Responsabilidad Social y Buen Gobierno Corporativo: Experiencia Peruana”, en *A los 12 Años de la Ley General de Sociedades.* Editorial Jurídica Grijley, Lima, 2010, pp. 372.
8. **ROCA CARBAJAL, Lilian.** “Gobierno Corporativo: Una Mirada en América Latina”, en *Derecho de Sociedades y Gobierno Corporativo,* (Córdova Beltrán, Flor De María - coordinadora), Editorial Jurídica Grijley, Lima, 2008, pp. 327-348.
9. **TRATADO DE DERECHO MERCANTIL,** Tomo I, Derecho Societario, Gaceta Jurídica, Lima, 2003, 1420 páginas.
10. **VERÓN, Alberto Víctor.** *Sociedades Comerciales.* Editorial Astrea. Tomo III. Buenos Aires, 1986, p. 233.

## 5.2 ARTÍCULOS

11. ALFARO CHÁVEZ, Marisol. “Apuntes sobre Gobierno Corporativo en el Perú”, *REVISTA DE DERECHO FORO JURÍDICO*, editada por estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Año IV - N°8, Lima, 2008, p. 98.
12. POBLETE, Gastón. “Bien común y *stakeholders* - La Propuesta de Edward Freeman”, Ediciones Universidad de Navarra, S.A. (EUNSA), España, 2010.
13. LEFORT, Fernando. “Gobierno corporativo: ¿Qué es? y ¿Cómo andamos por casa?” en *Cuadernos de Economía*, Año 40, N° 120, Agosto 2003, Chile, 227-228.
14. MARTÍNEZ ORTIZ, Juan José. “Gobierno corporativo en el Perú: contribución para reenfocar el concepto”, *REVISTA APUNTES*, Universidad del Pacífico, N° 56-57, Lima, 2005, pp. 96-112.
15. MARTÍNEZ ORTIZ, Juan José. “Apuntes sobre el rol del derecho frente al problema de agencia en las Organizaciones”, *REVISTA THEMIS*, Universidad Católica del Perú, N° 280-283, Lima, 2003, pp. 279-283.
16. MÁRTINEZ ORTIZ, Juan José. “Los Orígenes del Movimiento por el “Buen Gobierno Corporativo””, *REVISTA PERUANA DE DERECHO DE LA EMPRESA N° 64*. Lima, 2007, pp. 35-36.
17. TIROLE, Jean. “El Gobierno Corporativo”, en *REVISTA ECONÓMICA*, Departamento de Economía de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, 1999.
18. PUGA DE LA ROCHA, Miguel. “Buen gobierno corporativo y regulación en el Perú”, *REVISTA PERUANA DE DERECHO DE LA EMPRESA*, Lima, 2007, pp. 77-79.

## 5.3 LEGISLACIÓN

1. Decreto Legislativo N° 861, “Ley de Mercado de Valores”.
2. Ley N° 26887 - Ley General de Sociedades y sus modificatorias.
3. Ley 26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros y sus modificatorias.
4. Ley N°30050.

5. Decreto Legislativo N° 1061.
6. Resolución de Gerencia General N° 140-2005-EF/94.11.
7. Resolución de Gerencia General N° 096-2003-EF/94.11.
8. Resolución SMV N° 012-2014-SMV/01
9. Código N° 0000-2013 -Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas, Publicado el 06/11/2013.

#### 5.4 PÁGINAS WEBS

<http://www.smv.gob.pe>

<http://www.confecamaras.org.co>

<https://www.youtube.com/watch?v=1O8AGkqp5J8>

[www.mercadomila.com](http://www.mercadomila.com)

<http://www.sbs.gob.pe>

<http://www.andina.com.pe>

