

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO.**

**ESCUELA DE POSGRADO.**



**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN DERECHO  
CON MENCIÓN EN DERECHO CIVIL EMPRESARIAL.**

---

**“LA EMPRESA FAMILIAR: LINEAMIENTOS JURÍDICOS Y FÁCTICOS QUE INCIDEN EN SU  
REGULACIÓN NORMATIVA”.**

---

**Área de Investigación:**  
Civil – Empresarial.

Autor:

Br. Betty Carolina Egúsquiza Valverde.

Jurado Evaluador:

**Presidente:** Estrada Díaz, Juan José.

**Secretario:** Cabrera Moncada, Liliana Carolina.

**Vocal:** Mauricio Juárez, Francisco Javier.

Asesor:

Ms. Torres Alvarado, Ricardo Lenin.

**Código Orcid:** <https://orcid.org/0000-0002-2274-2211>.

TRUJILLO – PERÚ.

2022

**Fecha de sustentación: 2022/05/02**



**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO.**

**ESCUELA DE POSGRADO.**



**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN DERECHO  
CON MENCIÓN EN DERECHO CIVIL EMPRESARIAL.**

---

**“LA EMPRESA FAMILIAR: LINEAMIENTOS JURÍDICOS Y FÁCTICOS QUE INCIDEN EN SU  
REGULACIÓN NORMATIVA”.**

---

**Área de Investigación:**

Civil – Empresarial.

Autor:

Br. Betty Carolina Egúsquiza Valverde.

Jurado Evaluador:

**Presidente:** Estrada Díaz, Juan José.

**Secretario:** Cabrera Moncada, Liliana Carolina.

**Vocal:** Mauricio Juárez, Francisco Javier.

Asesor:

Ms. Torres Alvarado, Ricardo Lenin.

**Código Orcid:** <https://orcid.org/0000-0002-2274-2211>.

TRUJILLO – PERÚ.

2022

**Fecha de sustentación: 2022/05/02**

## **DEDICATORIA.**

*A mis padres, por haberme formado en la persona que soy, por sus consejos, por haberme enseñado que, con esfuerzo y dedicación, a pesar de cualquier vicisitud, se llega muy lejos, por apoyarme incondicionalmente en los proyectos que emprendo y por motivarme constantemente para lograr mis metas.*

*A mis abuelos, por sus enseñanzas, consejos, por sus charlas de incalculable valor y momentos inolvidables, porque siempre están conmigo a pesar de todo, en mi mente y corazón.*

***Betty Carolina Egúsquiza Valverde.***

***Tesista - Investigadora.***

## **AGRADECIMIENTO.**

*A Dios por su infinita bendición.*

*A mi esposo por darme su amor y confianza, enseñándome a ser paciente día a día, por su apoyo absoluto y por continuar creciendo juntos.*

***Betty Carolina Egúsquiza Valverde.***

***Tesista - Investigadora.***

## RESUMEN

La investigación denominada la empresa familiar, lineamientos jurídicos y fácticos que inciden en su regulación normativa, surge a partir de que la empresa familiar en nuestro país no se encuentra asociada a una forma jurídica específica, sino que, se adopta el tipo legal que más le acomode a la organización empresarial, aplicándoseles la normativa específica del tipo societario escogido que estipula la Ley General de Sociedades, lo que deja a nuestro parecer un vacío jurídico ante las eventuales controversias que pudieran surgir de la constitución, creación, evolución, consolidación y trasmisión de las empresas familiares, dicha realidad problemática se sintetizó en el siguiente problema: ¿Cuáles son los lineamientos que inciden en la regulación normativa de la empresa familiar en el Perú?

Para la presente investigación se utilizaron métodos lógicos, así como, jurídicos. Así mismo, se usaron las técnicas de análisis documental doctrinario y normativo, la encuesta y la entrevista.

Del análisis de los resultados se puede establecer que éstos confirman la hipótesis, ya que se obtuvieron como principales conclusiones que, **los lineamientos jurídicos como son; el protocolo familiar, el family office y el consejo de familiar; y, los lineamientos fácticos, como la idiosincrasia de los miembros de la empresa familiar son factores que inciden indefectiblemente en la regulación normativa de la empresa familiar; y, que la regulación normativa de la empresa familiar generaría repercusiones positivas, fundamentalmente en la solución ideal de las controversias que pudieran surgir de ellas.**

**Palabras Clave: Empresa familiar, lineamientos jurídicos y fácticos.**

## **ABSTRACT**

*The investigation called the family business, legal and factual guidelines that affect its normative regulation, arises from the fact that the family business in our country is not associated with a specific legal form, but rather the legal type that best suits accommodates the business organization, applying the specific regulations of the chosen corporate type stipulated by the General Law of Companies, which in our opinion leaves a legal void in the event of any controversies that may arise from the constitution, creation, evolution, consolidation and transmission family businesses, this problematic reality was synthesized in the following problem: What are the guidelines that affect the normative regulation of family businesses in Peru?*

*For the present investigation, logical as well as legal methods were used. Likewise, the techniques of doctrinal and normative documentary analysis, the survey and the interview were used.*

*From the analysis of the results, it can be established that they confirm the hypothesis, since the main conclusions were obtained that, the legal guidelines as they are; the family protocol, the family office and the family council; and, factual guidelines, such as the idiosyncrasy of the members of the family business are factors that unfailingly affect the normative regulation of the family business; and, that the normative regulation of the family business would generate positive repercussions, fundamentally in the ideal solution of the controversies that could arise from them.*

***Keywords: Family business, legal and factual guidelines.***

## **PRESENTACIÓN.**

**Señores miembros del jurado de la Escuela de Posgrado de la Universidad Privada Antenor Orrego - UPAO:**

### **De mi especial consideración:**

Betty Carolina Egúsquiza Valverde, bachiller de Derecho de esta prestigiosa Universidad, en estricto cumplimiento con los lineamientos para la presentación, sustentación y aprobación de Tesis para obtener el grado de Maestro de la Facultad de Postgrado y Maestría en Derecho Civil y Empresarial de la Universidad Privada Antenor Orrego - UPAO, presento a Uds. el trabajo de investigación titulado: “La Empresa Familiar: Lineamientos jurídicos y fácticos que inciden en su regulación normativa”.

Dejo a vuestro íntegro criterio la evaluación de la misma, esperando reúna y cumpla todos los requisitos y méritos necesarios para su aceptación y aprobación correspondiente.

Agradezco por anticipado, la atención brindada por vuestra parte a la presente investigación, siendo a su vez propicia la oportunidad para expresarles a ustedes, los sentimientos de mi estima y consideración.

**Trujillo, diciembre de 2020.**

**Atentamente.**

---

**Betty Carolina Egúsquiza Valverde.**

**Tesista - Investigadora.**



## ÍNDICE.

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
RESUMEN.....	iii
ABSTRACT.....	iv
PRESENTACIÓN.....	v
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	x
ENTREVISTA .....	xi

## CAPÍTULO I

I. INTRODUCCIÓN.....	2
1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN:.....	2
a. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA.....	2
b. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.2 OBJETIVOS .....	6
1.2.1 GENERAL:.....	6
1.2.2 ESPECÍFICOS:.....	6
1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.3.1 CONVENIENCIA .....	6
1.3.2. RELEVANCIA SOCIAL: .....	6
1.3.3 IMPLICACIONES PRÁCTICAS: .....	7
1.3.4. VALOR TEÓRICO: .....	7
1.3.5. UTILIDAD METODOLÓGICA: .....	7

## CAPÍTULO II

I. MARCOS TEÓRICOS .....	9
1.1. MARCO TEÓRICO:.....	9
1.2. MARCO REFERENCIAL O ANTECEDENTES:.....	10
1.3. MARCO CONCEPTUAL:.....	12
1.3.1.- LA SOCIEDAD.-.....	12
a) CONCEPTO.-.....	12
b) ELEMENTOS.-.....	13
c) REQUISITOS DE LA SOCIEDAD.-.....	13
d) TIPOS SOCIETARIOS.- .....	15
1.3.2.- LA EMPRESA:.....	17
a) CONCEPTO:.....	17
b) CARACTERÍSTICAS: .....	18
c) FUNCIONES:.....	18
d) OBJETIVOS EMPRESARIALES: .....	19
e) ELEMENTOS: .....	20
1.3.3. EMPRESA FAMILIAR: .....	21
a) INTRODUCCION:.....	21
b) IMPORTANCIA: .....	24
c) TIPOS:.....	25
d) VENTAJAS Y DESVENTAJAS:.....	26
e) CLASIFICACION:.....	27
f) LEGISLACIÓN COMPARADA SUDAMERICANA: .....	29
g) NATURALEZA: .....	31
h) EL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO .....	35

1.3.4. LINEAMIENTOS FACTICOS Y JURIDICOS QUE INCIDEN EN LA REGULACION NORMATIVA DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	36
a) LINEAMIENTOS JURÍDICOS:.....	36
b) LINEAMIENTOS FÁCTICOS:.....	46
1.4. SISTEMA DE HIPOTESIS .....	47
1.4.1. HIPÓTESIS .....	47
1.4.2. VARIABLES:.....	47

### **CAPÍTULO III**

1. METODOLOGÍA.....	49
1.1. MATERIALES:.....	49
1.1.1. POBLACIÓN.- .....	49
1.1.2. MUESTRA.- .....	49
1.1.2.1. Requisitos de la muestra: .....	50
1.1.3. UNIDAD DE ANÁLISIS. ....	50
1.2. MÉTODO.....	51
1.2.1. TIPO DE ESTUDIO .....	51
1.3. TÉCNICAS.....	52
1.4. INSTRUMENTOS .....	52
1.5. PROCEDIMIENTOS .....	54
1.5.1. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN: .....	54
1.6. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DEL CONTENIDO .....	55

## **CAPÍTULO IV**

1. RESULTADOS .....	58
1.1. ENCUESTA.....	58
1.2. ENTREVISTA.....	64

## **CAPÍTULO V**

5.1. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTA NORMATIVA.....	72
5.1.1 CONCLUSIONES.- .....	72
5.1.2 RECOMENDACIONES.- .....	76
5.1.3 PROPUESTA NORMATIVA.- .....	77
 BIBLIOGRAFÍA.....	 78
ANEXOS.....	80

## ÍNDICE DE GRÁFICOS.

### CUADRO:

- CUADRO N° 01: Valores contrapuestos familia-empresa .....03

### ENCUESTAS:

- GRAFICO N° 01: DE LA ENCUESTA: ¿Mencione usted, si conoce la institución jurídica de la empresa familiar?..... 58
- GRAFICO N° 02: DE LA ENCUESTA: ¿Mencione usted, que entiende por empresa familiar?..... 59
- GRAFICO N° 03: DE LA ENCUESTA: ¿Mencione usted, en que área se desarrolla su empresa familiar? ..... 59
- GRAFICO N° 04: DE LA ENCUESTA: ¿Mencione usted, bajo que denominación comercial se encuentra registrada su empresa familiar? ..... 60
- GRAFICO N° 05: DE LA ENCUESTA: ¿Considera usted, que la idiosincrasia de los integrantes de la empresa familiar es un lineamiento fáctico que tendría incidencia en la regulación normativa de la empresa familiar?..... 61
- GRAFICO N° 06: DE LA ENCUESTA: ¿Mencione usted, que otro lineamiento fáctico tendría incidencia en la regulación normativa de la empresa familiar? ..... 61
- GRAFICO N° 07: DE LA ENCUESTA: ¿Cuál cree usted que son los principales problemas que surgen en una empresa de tipo familiar?..... 62
- GRAFICO N° 08: DE LA ENCUESTA: ¿Menciones usted, cuál cree que serían las implicancias de incorporar legislativamente la empresa familiar?..... 63

## **ENTREVISTA:**

- GRAFICO N° 01: DE LA ENTREVISTA: ¿Mencione usted el tipo de especialización que tiene?..... 64
- GRAFICO N° 02: DE LA ENTREVISTA: ¿Mencione usted donde se desempeña profesionalmente?..... 65
- GRAFICO N° 03: DE LA ENTREVISTA: ¿Mencione usted, una definición de empresa familiar?..... 65
- GRAFICO N° 04: DE LA ENTREVISTA: ¿Teniendo en cuenta que, el Protocolo Familiar, es un documento que contiene la relación entre familiares y sus políticas con respecto a la empresa familia. Considera usted que, éste sería un lineamiento jurídico que incidiría para la regulación de la empresa familiar? ..... 66
- GRAFICO N° 05: DE LA ENTREVISTA: ¿Teniendo en cuenta que, el Family Office, es una organización profesional dedicada a la gestión del patrimonio familiar y los asuntos familiares. Considera usted que, éste sería lineamiento jurídico que incidiría para la regulación de la empresa familiar? ..... 67
- GRAFICO N° 06: DE LA ENTREVISTA: ¿Teniendo en cuenta que, el Consejo de Familia, es el órgano que toma decisiones sobre los temas que afectan a la relación de la familia con la empresa. Considera usted que, éste sería lineamiento jurídico que incidiría para la regulación de la empresa familiar? ..... 68
- GRAFICO N° 07: DE LA ENTREVISTA: ¿Mencione usted, otros lineamientos jurídicos que tendrían incidencia para la regulación normativa de la empresa familiar?69
- GRAFICO N° 08: DE LA ENTREVISTA: ¿Mencione usted, cuál cree que serían las implicancias de incorporar legislativamente la empresa familiar?..... 69

# CAPÍTULO I

## **I. INTRODUCCIÓN.**

### **1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN:**

#### a. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA.

La empresa familiar constituye una fuente de empleo, exportación e importación y de generación del producto bruto interno del país. Si bien es cierto, es un concepto relativamente nuevo, esta es una realidad que se mantiene vigente en la sociedad peruana hace décadas.

De modo general, podemos afirmar que la empresa familiar es la conjunción de ciertas características peculiares entre empresa y familia. Específicamente, la empresa familiar es: aquella organización económica que participa en el mercado, produciendo o manufacturando productos, vendiendo servicios y que tiene una característica particular, que las acciones, participaciones o titularidad pertenecen a una o varias familiar y en muchos casos los ejecutivos y/o trabajadores son miembros igualmente de una o más familias. Muñoz, 1999, P. 145.

De la definición antes citada, se identifica que, la empresa familiar, está premunida de características especiales que son una combinación de valores contrapuestos entre “familia” y “empresa”, que tienen como fundamento la idiosincrasia producto del vínculo de consanguineidad de los integrantes de la empresa, vínculo que, podría generar problemas, como, por ejemplo; la no separar la propiedad de la gestión una vez que la empresa y la familia crece; o, la ausencia de planeamiento sucesorio. Es a aquellas circunstancias



mencionadas ut supra que podríamos identificar como lineamientos de carácter fáctico que inciden en la regulación normativa de la misma.

De los párrafos antes mencionados, se reflejan algunas características que pueden ser resumidas en el siguiente cuadro:

**CUADRO 01: VALORES CONTRAPUESTOS FAMILIA-EMPRESA.**

<b>FAMILIA</b>	<b>EMPRESA</b>
Factores emociones	Factores competitivos
Actitud subconsciente	Actitud consciente y calculadora
Desarrollo del personal	Desarrollo de los conocimientos
Prepara a las personas	No prepara a las personas
Relaciones personales	Post-empresa
Sistema Subjetivo	Sistema Objetivo
Sistema cerrado	Sistema abierto
Lazos de sangre y afecto	Equidad
Seguridad	Orientada al cambio
Resistencia al cambio	Competitividad
Igualdad	Méritos

En el ámbito normativo, hay que considerar que, en nuestro país, las empresas se rigen por lo dispuesto por la Ley General de Sociedades N° 26887, que prescribe:

“Toda sociedad debe adoptar alguna de las formas previstas en esta ley. Las sociedades sujetas a un régimen legal especial son reguladas supletoriamente por las disposiciones de la presente ley”.

De aquella definición se puede apreciar que, a pesar de su antigua existencia y gran relevancia, la empresa familiar en el Perú no se asocia a una forma jurídica específica, sino que, existe libertad en los empresarios que deseen constituir este tipo especial de empresas, adoptar el tipo legal que más le acomode a su organización empresarial, aplicándoseles la normativa específica del tipo societario escogido que estipula la Ley General de Sociedades, lo que deja a nuestro parecer resalta un vacío jurídico ante las eventuales controversias que pudieran surgir de la constitución, creación, evolución, consolidación y transmisión de las empresas familiares. Este vacío legal constituye un fundamento jurídico que incide de manera sustancial en la pretensión de regular normativamente las empresas familiares, habida cuenta que existe un constante desarrollo evolutivo a nivel teórico–doctrinario y que en la práctica se materializa en la regulación de ciertas instituciones jurídicas que forman parte de la empresa familiar y que son manejadas a sólo al nivel de buenas prácticas de gobierno corporativo, pero que necesitan de la regulación normativa de la empresa familiar para establecer líneas directrices que encaminen adecuadamente su organización. Entre dichas figuras jurídicas tenemos: el protocolo familiar, el family office, el consejo familiar, entre otros, los mismos que dada su naturaleza, coadyuvan al correcto funcionamiento de las empresas familiares y las dotan de seguridad jurídica.

De lo antes mencionado, es evidente que en nuestro país las empresas familiares son una realidad indiscutible que han alcanzado niveles de desarrollo significativo y que por lo general son manejadas mediante guías,

modelos, manuales y prácticas de buen gobierno corporativo que provienen de otros países, sin embargo, no existen normas legales específicas y menos un marco legal integral y sistemático que la regulen de manera específica, lo que conlleva a un vacío legal no sólo en su correcta constitución, sino en la resolución de las situaciones conflictivas que derivan de las mismas, ya que quedan al margen de las soluciones que prevé la legislación actual, dado que estas se sólo se someten a las disposiciones de la Ley General de Sociedades.

En este orden de ideas, se puede concluir que del contexto en que se desarrolla la empresa familiar en nuestro país, existen algunas circunstancias que se encuadran dentro lineamientos jurídicos y fácticos y que tienen una incidencia determinante para su regulación normativa, entendiendo como lineamientos jurídicos, a las instituciones jurídicas de la empresa familiar que son necesarios regular para dotar de una mayor seguridad jurídica a la misma; y, como lineamientos fácticos, a la idiosincrasia que surge a partir de la vinculación consanguínea de los integrantes de las empresas familiares.

Es por ello, que después de un exhaustivo estudio y análisis de la problemática antes mencionada, se ha concluido en el planteamiento del siguiente enunciado de investigación:

**b. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

¿Cuáles son los lineamientos que inciden en la regulación normativa de la empresa familiar en el Perú?

## **1.2 OBJETIVOS.**

### **1.2.1 GENERAL:**

1.2.1.1 Determinar si los lineamientos jurídicos y fácticos inciden en la regulación normativamente la empresa familiar.

### **1.2.2 ESPECÍFICOS:**

1.2.2.1. Establecer la relación entre los lineamientos jurídicos y fácticos en la incidencia de la regulación normativa de la empresa familiar.

1.2.2.2 Describir las principales características de los lineamientos jurídicos y fácticos como base de regulación normativa de la empresa familiar.

1.2.2.3. Formular una propuesta normativa para la regulación de la empresa familiar en el ordenamiento jurídico peruano.

## **1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.**

La presente investigación encuentra justificación en lo siguiente:

### **1.3.1 CONVENIENCIA:**

Habida cuenta que formula un aporte teórico a partir del análisis de las instituciones jurídicas propuestas, ya que se pretende determinar cuáles son los lineamientos jurídicos y fácticos que inciden en la regulación normativa de la empresa familiar en nuestro país.

### **1.3.2. RELEVANCIA SOCIAL:**

Puesto que tiene proyección social, ya que pretende solucionar una problemática de la nuestra realidad, lo cual materializa la función reguladora

del derecho, pues con su intervención busca mejorar las formas de convivencia entre los integrantes de la sociedad.

### **1.3.3 IMPLICACIONES PRÁCTICAS:**

Puesto que pretende coadyuvar en la solución de la problemática originada en la inadecuada regulación de la empresa familiar en nuestro país, teniendo como sustento los lineamientos fácticos y jurídicos desarrollados.

### **1.3.4. VALOR TEÓRICO:**

Por cuanto lo que pretende es llenar el vacío normativo respecto a la regulación de la empresa familiar en nuestro país, a partir de un análisis de los lineamientos fácticos y jurídicos que a futuro sirvan para comentar, desarrollar o apoyar otras teorías derivadas de la misma, y, de otro lado, pretende proponer recomendaciones normativas.

### **1.3.5. UTILIDAD METODOLÓGICA:**

Puesto que ayuda con la formulación de nuevos instrumentos de recolección y análisis de datos, tales como las encuestas y las entrevistas de la presente investigación.

# **CAPÍTULO II**

## **I. MARCOS TEÓRICOS.**

### **1.1. MARCO TEÓRICO:**

Se puede apreciar que a pesar de su antigua existencia y gran relevancia, en el Perú la empresa familiar, no se asocia a una forma jurídica específica, dejándose en libertad a los empresarios que deseen constituir o adecuarse a este tipo especial de empresas, adoptar el tipo legal que más le acomode a su organización empresarial, aplicándoseles la normativa específica del tipo societario escogido que estipula la Ley General de Sociedades, lo que deja un vacío jurídico para eventuales controversias que pudieran surgir de la constitución, creación, evolución, consolidación y trasmisión de las empresas familiares.

Debido al constante desarrollo de las empresas familiares a nivel global, se han incorporado y regulado ciertas instituciones jurídicas que coadyuvan a brindar a una mayor seguridad jurídica a la empresa familiar, como son: el protocolo familiar, el family office, el consejo de familia, por citar las más importantes, lo cuáles constituyen lineamientos jurídicos que inciden en la regulación de la empresa familiar en nuestro país.

La institución jurídica del protocolo familiar es un mecanismo para establecer políticas de la empresa familiar. Según Lozano, (2000), “un documento que contiene la relación entre familiares y sus políticas con respecto a la empresa”.

De otro lado, los autores Tapies & Ward (2008), definen a la institución jurídica del Family Office como; “una organización profesional dedicada a la gestión del patrimonio familiar y los asuntos familiares que está hoy en día redefiniendo el arte

de la gestión patrimonial efectiva en familias empresariales que poseen gran visión a largo plazo y un fuerte sentido de propósito y valor de sus fortunas”.

Finalmente, se puede definir a la institución jurídica del Consejo de Familia como aquel órgano que toma decisiones sobre los temas que afectan a la relación de la familia con la empresa.

De otro lado, hay que tener en cuenta que la empresa familiar, está premunida de características especiales que son una combinación de valores contrapuestos entre “familia” y “empresa”, que tienen como fundamento la idiosincrasia producto del vínculo de consanguineidad de los integrantes de la empresa, circunstancias que constituyen los lineamientos fácticos que inciden en la regulación normativa de la misma.

## **1.2.- MARCO REFERENCIAL O ANTECEDENTES:**

Existen diversos antecedentes de estudio de las empresas familiares, cada una con algunas peculiaridades y coincidencias con la presente investigación, como son:

a) Echaiz Moreno, Daniel (2009): “Análisis crítico de la Ley General de Sociedades a once años de su vigencia”.

En dicha investigación el autor formula las siguientes conclusiones:

- La Ley general de sociedades tiene una regulación incompleta respecto a los siguientes temas: Los acuerdos parasocietarios, el fondo empresarial, la sociedad unipersonal y las empresas familiares.



b) Marchena Agüero, Jorge (2017): “La empresa familiar y las herramientas societarias para su desarrollo”.

En dicha investigación el autor formula las siguientes conclusiones:

- “Las particularidades de la empresa familiar traspasan el tipo societario en el que se encuentra constituido, en ese sentido una sociedad anónima familiar tendría características personales que hacen válido el cuestionamiento de la tradicional clasificación de sociedades como de personas y sociedades de capitales para determinados tipos societarios”.

c) Moscoso Victorio, Koska Melissa; Salvador Edwards, Arturo Manuel; y, Alvarez Valdivia, Angel Carlos (2016): “Las empresas familiares, de nuestra muestra, tienen en común que los aspectos en los que no son competitivas son precisamente en los que no se siguen los principios del buen gobierno corporativo, teniendo como sugerencia su aplicación a través de un protocolo familiar”.

En dicha investigación los autores formulan las siguientes conclusiones:

- “La necesidad de aplicar algunos de los principios de buen gobierno corporativo a las empresas familiares”.
- “La necesidad de establecer un protocolo familiar que regule las relaciones de los accionistas y que por ende permita diferenciarlas de las relaciones familiares”.

d) Calderón Marmanillo, Marco César; Goldstein Flexer, Vivian; y, Vejarano Geldres, Augusto Alejandro (2007): “Gobierno Corporativo en las Empresas Familiares Peruanas”.

En dicha investigación los autores formulan las siguientes conclusiones:

- Que, el sistema de gobierno corporativo utilizado en las empresas familiares corresponde al modelo latino, en el cual se considera que el objetivo principal se encuentra en el beneficio no sólo de los accionistas, sino también de los grupos de interés que se relacionan con ella.
  
- Existen buenas prácticas del gobierno corporativo formalmente establecidos como son el directorio y el consejo de administración.

### **1.3.- MARCO CONCEPTUAL:**

#### **1.3.1.- LA SOCIEDAD.**

##### **a) CONCEPTO.-**

En el ámbito jurídico y económico, la sociedad, es aquella por la cual dos o más personas se obligan en común acuerdo a hacer aportes, con el ánimo de repartirse proporcionalmente las ganancias o soportar en idéntica proporción las pérdidas. Según Montoya (2004), “La sociedad es una manifestación jurídica del esfuerzo organizado de una pluralidad de personas para realizar determinadas actividades económicas”.

**b) ELEMENTOS.-**

- **Personal:**

Está constituido por los socios, quienes aportan bienes, capitales o trabajos.

- **Patrimonial:**

Está constituido por el conjunto de bienes que sirven de aporte para la formación de la sociedad.

- **Formal:**

Está constituido por la formalidad de que se debe premunir el contrato que constituye la sociedad.

**c) REQUISITOS DE LA SOCIEDAD.-**

Los diferentes autores doctrinarios consideran que los requisitos de una sociedad son los siguientes:

- **Capacidad:**

Se refiere a la aptitud para actuar según la normativa civil; pero además la libre disposición de bienes para celebrar el pacto social.

- **Consentimiento:**

Se refiere a lo expreso y libre de vicios que lo invaliden.

- **Pluralidad de personas:**

Está referida a la cantidad mínima de personas para la constitución y vida de la sociedad. (Calderón Sumarriva, Zavala Rivera, Tueros Ambukka, Espinoza Bonifaz, & Pariasca Valerio, 2007), p. 115).

- **Affectio Societatis:**

Referido al propósito de cooperación en los negocios sociales aceptando deliberadamente la participación en las utilidades y en las pérdidas.

- **Organización:**

En el sentido que el pacto social crea una organización, que será simple si la sociedad es personalista, o será compleja si es de tipo capitalista.

- **Ejercicio en común de actividades económicas:**

Referida a la finalidad común de los socios.

- **Participación en los beneficios y en las pérdidas:**

Referido al “ánimo de lucro” que existe en la sociedad. Estos beneficios, implican una ventaja patrimonial de origen social que aumenta o disminuye.

#### **d) TIPOS SOCIETARIOS.-**

- **Sociedad anónima abierta:**

Es definida como una sociedad que está orientada para transarse abiertamente en el mercado bursátil.

- **Sociedad anónima cerrada:**

Es la sociedad que figura en el primer escalón de la pirámide, es decir, la que tiene menor número de accionistas y no puede tener valores inscritos en el registro público del Mercado de Valores. Se llama cerrada precisamente porque no admite cotización de acciones en Bolsa y porque tiene fuertes notas personalistas como por ejemplo: Derecho de adquisición preferencial entre los socios, si alguno quiere transferir acciones e inclusive la sociedad tiene darle la aprobación al adquirente.

En opinión del autor Echaiz (2012), es aquella que cuenta con un número reducido de socios, mínimo de dos y máximo de veinte, debido a su naturaleza precisamente cerrada donde prima el intuitu personae. (P. 123). En este sentido, se evidencia que para la Sociedad Anónima Cerrada prescribe un número máximo de socios a diferencia de la Sociedad Anónima Abierta.

- **Sociedad colectiva:**

Es la forma asociativa típica del régimen personalista y que puede utilizarse en sociedades de dimensiones modestas. En estas sociedades

los vínculos de confianza se manifiestan en relaciones estrechas entre los asociados y es frecuente la existencia de condiciones previas de asociación, que tienen nexos con la idoneidad de sus integrantes.

- **Sociedad en comandita:**

Son consideradas como formas asociativas mixtas, por cuanto se integran por dos categorías de asociados sujetos a regímenes jurídicos distintos. En este tipo de sociedades, cualquiera que sea la modalidad adoptada, existe dos clases de socios, los socios colectivos y los comanditarios.

- **Sociedad comercial de responsabilidad limitada:**

Según lo prescribe el artículo 283 de la Ley General de Sociedades, esta sociedad tiene el capital dividido en participaciones iguales, acumulables e indivisibles, que no pueden ser incorporadas en títulos valores, ni denominarse acciones. Además que cuenta con un mínimo de dos socios y un límite máximo de veinte socios, se podría afirmar que es similar a la sociedad anónima cerrada; sin embargo, se diferencia en que su capital está representado en participaciones.

Por otro lado, los socios tienen responsabilidad limitada a su aporte y existe el derecho de adquisición preferente.

- **Sociedad civil:**

Es una sociedad de carácter personalista pues en ella prima el intuito personae. Lo que la diferencia de los otros tipos de societarios es la primacía del elemento personal sobre el elemento capital.

En que este tipo societario será posible recibir aportes de socios mediante su actividad, condición que no es posible en otras formas societarias como la anónima.

**1.3.2.- LA EMPRESA:**

a) **CONCEPTO:**

La empresa “es un sistema social en el que se integra un conjunto de personas y medios con la finalidad de conseguir objetivos específicos. Sin embargo, para el logro eficaz de esos objetivos se necesita de una organización que haga posible la coordinación coherente de todos los medios y personas que forman parte de la misma”.

El concepto de empresa ha evolucionado a medida que la realidad empresarial se ha modificado, es por ello que, los sistemas de organización empresarial han sufrido notables cambios por diversas circunstancias.

Se puede conceptualizar a la empresa como “una organización, de duración más o menos larga, cuyo objetivo es la consecución de un beneficio a través de la satisfacción de una necesidad de mercado”.

La satisfacción de las necesidades que plantea el mercado se concreta en el ofrecimiento de productos (empresa agrícola o sector primario, industrial o sector secundario, servicios o sector terciario), con la contraprestación de un precio.

**b) CARACTERÍSTICAS:**

- Las actividades están circunscritas a la producción o distribución de bienes y servicios.
- Cuentan con recursos humanos, de capital, técnicos y financieros
- Combinan factores de producción a través de los procesos de trabajo.
- Se exigen prácticas más complejas como modernización, racionalización y programación, a fin de competir con otras empresas.

**c) FUNCIONES:**

Las funciones que llevan a cabo las empresas se pueden agrupar en dos categorías:

• **Creación de valor:**

“Puesto que gracias a las empresas se obtienen productos como los automóviles, se prestan servicios como la telefonía, etc, sin los cuáles nuestra vida sería mucho más difícil”.

• **Función social:**

“Las empresas proporcionan los ingresos necesarios para vivir, bien a través de los salarios que pagan a sus empleados o de los beneficios que



obtienen sus propietarios, además que promueven el avance tecnológico y la innovación”

d) OBJETIVOS EMPRESARIALES:

Los objetivos empresariales más importantes son:

- **Máximo beneficio:**

Entendemos por beneficio la diferencia entre los ingresos y los gastos.

Dentro de los objetivos quizá sea el más importante, pues de ello depende la supervivencia de la empresa.

- **Crecimiento:**

Es muy conveniente que las empresas reinviertan los beneficios con tal de crecer y aumentar su participación en el mercado, con el fin de alcanzar un tamaño y desarrollo que le permitan una mejor posición en el futuro.

- **Satisfacción de los clientes:**

Los clientes son imprescindibles para la empresa; es necesario tratarlos bien para que queden satisfechos y se genere un clima de confianza a futuro, y con ello conseguir así su fidelización.

- **Calidad:**

Implica que la calidad no debe estar sólo en los productos, sino en todo el proceso productivo y en el de distribución.

- **Supervivencia:**

En ocasiones la situación es tan delicada que la empresa sólo puede aspirar a mantenerse y esperar a que cambien los tiempos.

Es lo que sucede en un período de crisis.

- **Objetivos sociales:**

Cada vez está más claro que las empresas no pueden limitarse a los objetivos puramente económicos, sino que deben tener en cuenta aspectos como el respeto al medio ambiente o el aseguramiento de un nivel de vida digno para los trabajadores.

e) **ELEMENTOS:**

Una empresa está compuesta de un gran número de elementos, todos ellos necesarios para realizar su actividad, los mismos que se pueden clasificar en tres grandes grupos:

- **Elementos humanos:**

Entre los que encontramos a los trabajadores, “que constituyen la mano de obra imprescindible para que la empresa realice su actividad”, y, al empresario, “que es quien desarrolla una función fundamental, pues coordina y organiza toda la actividad productiva y asume el riesgo de la actividad empresarial”.

- **Elementos materiales:**

Entre los que encontramos a los recursos naturales, que constituyen las materias primas y cualquier otro recurso obtenido directamente de la naturaleza, como, por ejemplo, la madera utilizada para fabricar tablonos o las tierras donde se siembra cereal. Así mismo, tenemos, el capital físico, el mismo que se obtiene mediante la acción de las personas, como, por ejemplo, las máquinas y herramientas utilizadas en una fábrica, los ordenadores de un banco o las furgonetas de una empresa de reparto.

- **Elementos inmateriales:**

Este grupo comprende aspectos difíciles de valorar, pero, en muchos casos importantísimos para la empresa, como, por ejemplo: Las marcas, la imagen y el prestigio de la empresa, la estructura organizativa adoptada o la experiencia acumulada.

### **1.3.3. EMPRESA FAMILIAR:**

#### **a) INTRODUCCION:**

No existe actualmente una definición de empresa familiar ni regulación específica de la misma en legislaciones del derecho comparado, ni en la legislación nacional. En todos los casos, la empresa familiar tiene el mismo tratamiento, que consiste que este tipo de empresa no se asocia a una forma jurídica específica y por el contrario, adoptan libremente los tipos legales más convenientes para su organización empresarial.

De modo general, podemos afirmar que la empresa familiar es la conjunción de ciertas características peculiares entre empresa y familia. Específicamente, la empresa familiar es: “aquella organización económica que participa en el mercado, produciendo o manufacturando productos, vendiendo servicios y que tiene una característica particular, que las acciones, participaciones o titularidad pertenecen a una o varias familiar y en muchos casos los ejecutivos y/o trabajadores son miembros igualmente de una o más familias”. (Muñoz, 1999, P. 145).

De otro lado el autor Antognolli (2006), define a esta institución jurídica de la siguiente manera:

Una empresa familiar es una organización operada y controlada por los miembros de una familia. Son empresas con alma, dado que el corazón de las familias está en ellas. La empresa de familia debe enfrentar siempre, a lo largo de su crecimiento, distintos tipos de problemas, poniendo estos en orden, los tres más difíciles de superar son: la sucesión, la sucesión y la sucesión.

De lo antes mencionado, se puede concluir que, la empresa familiar es aquella en la que un conjunto de personas unidas por relaciones de parentesco poseen una porción de la propiedad que les permite el control de los órganos de gobierno corporativo y con el pasar del tiempo la administración de ésta será transferida a la siguiente generación de la

familia para que la dirija o la controle, y, que para su constitución tanto a nivel nacional e internacional, se utilizan sólo las formas societarias existentes en cada normativa.

En nuestro país, existe un Proyecto de Ley como antecedente, presentado por la Cédula Parlamentaria Aprista en el año 2006, el Proyecto de Ley 1358-2006- CR28 relacionado a la empresa familiar, definió a la empresa familiar como, “la célula básica económica de producción de bienes o prestación de servicios, constituida mínimo por uno y no más de tres socios, que sólo pueden ser personas naturales, bajo la organización empresarial contemplada en la presente ley, que tiene como objetivo desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios”, sin embargo, dicho proyecto no alcanzó el quorum necesario para su aprobación.

De otro lado, de acuerdo al estudio realizado por PWC en el 2012 sobre la empresa familiar reveló que, “la factibilidad de poder continuar haciendo negocios en el Perú y al grado de emprendimiento que caracteriza al empresario familiar, sin embargo, existen ciertos puntos que deben ser atendidos, con la finalidad de poder fortalecer la organización y elevar los estándares de profesionalización.

Muchas empresas familiares terminan en la quiebra o por salir del mercado debido a su resistencia a contratar profesionales calificados

que no tienen un vínculo familiar con la organización o a su rechazo a emplear un sistema de gobierno corporativo familiar y empresarial, así como a querer tomar decisiones en medio de delicadas e incómodas reuniones familiares, en las que suelen intervenir factores poco saludables para una organización como el protagonismo, el afán de posesión, la vocación de todoterreno, los arrebatos emocionales o sentimentales, la falta de visión a largo plazo, entre otros”.

Se puede apreciar pues, que a pesar de su antigua existencia y gran relevancia en nuestro país, la empresa familiar, no se asocia a una forma jurídica específica, dejándose en libertad a los empresarios que deseen constituir o adecuarse a este tipo especial de empresas, adoptar el tipo legal que más le acomode a su organización empresarial, aplicándoseles la normativa específica del tipo societario escogido que estipula la Ley General de Sociedades, lo que deja un vacío jurídico para eventuales controversias que pudieran surgir de la constitución, creación, evolución, consolidación y transmisión de las empresas familiares.

b) **IMPORTANCIA:**

La importancia de la empresa familiar es basta, sin embargo, para efectos netamente didáctico, resumiremos su importancia a los siguientes ámbitos:

- **Jurídico:**

Por cuanto requieren de una regulación normativa especial.

- **Económico:**

Por cuanto es uno de las bases de la economía.

- **Social:**

Por cuanto propicia lazos entre los integrantes familiares.

c) **TIPOS:**

Sobre el particular (Camisón & Dalmau, 2009), nos brindan la siguiente clasificación:

- **Empresa en primera generación (fundador):**

En este primer nivel generacional, la propiedad puede ser de propiedad única o compartida con otros miembros de la familia. En este tipo, la figura principal es el cónyuge del fundador cuya actitud es relevante para la continuidad generacional.

- **Empresa de segunda generación (Empresa de hermanos):**

Son empresas en las que el fundador, ha pasado a un segundo plano y el control efectivo recae en sus hijos o sobrinos. En el caso en que los hermanos participen en la dirección, pueden hacerlo todos o solo algunos de ellos, pero el control de la gestión, sin embargo, puede estar compartido entre familiares y externos o bien puede recaer tanto en manos de la familia como en manos de profesionales externos.

- **Empresa en tercera y siguientes generaciones:**

Son empresas en las que los nietos, bisnietos, tataranietos, u otra nueva generación del fundador controlan la propiedad y la dirección de la empresa familiar.

d) **VENTAJAS Y DESVENTAJAS:**

A opinión de los tratadistas (Braidot & Soto, 1999), son las siguientes:

- **Ventajas:**

- **Compromiso:** La dedicación y el compromiso se extienden a los demás miembros de la compañía que han aportado algo al desarrollo de la empresa familiar.
- **Flexibilidad:** La familia flexibiliza la prescindencia del salario las horas que sean necesarias para cumplir con sus compromisos.
- **Planeación a Largo Plazo:** Por cuanto se planifica de manera eficiente el futuro, lo que conlleva a la minimización de riesgos.
- **Confiabledad y Orgullo:** La fundación de la empresa sinónimo de orgullo para el creador, así como para sus descendientes, lo que trasciende en el tiempo, por cuanto, por lo general la razón social o marca de dicha empresa es su apellido.



- **Cultura Estable:** Los colaboradores son conscientes de la filosofía de la empresa.

- **Conocimiento:** El “know-how” forma parte del conocimiento de la familia traspasándose de generación a generación.

- **Desventajas:**

- **Conflictos Emocionales:** Teniendo en consideración que, la empresa familiar es una fusión de aspectos empresariales con familiares, se conjugan aspectos relacionados con el rendimiento y los resultados, con la protección y la lealtad.

- **Rigidez:** Por lo general las empresas familiares adoptan una gestión tradicional, lo que tiene gran problemática a la hora de enfrentar las transformaciones del mercado.

- **Sucesión:** El cambio de liderazgo en las empresas siempre produce conflictos, sin embargo, estos conflictos se acrecientan en este tipo de empresa.

e) **CLASIFICACION:**

Las empresas familiares están consideradas como “la columna vertebral en la que se sustenta la economía de todos los países a nivel mundial, estas tienen un mejor desempeño que las no familiares, de igual forma

como toda empresa tiene sus ventajas y desventajas a lo largo del ciclo de su ciclo de vida”.

- **Empresas familiares en función de criterios socioeconómicos:**

Las empresas familiares son, ante todo, empresas. Como cualquier otra población empresarial, aspectos como el tamaño, edad, el sector de actividad, su forma jurídica o el ámbito geográfico son especialmente importantes a la hora de establecer tipologías de empresas. En función del tamaño, existen empresas familiares grandes, medianas y pequeñas. En función del ámbito geográfico hay empresas familiares locales, regionales, nacionales, y multinacionales.

En función del tipo de propiedad y de su forma jurídica, hay empresas familiares que son sociedades y otras no, y de las primeras, hay sociedades de responsabilidad limitada, sociedades anónimas y de otros tipos, algunas cotizan en bolsa y otras no.

- **Empresas familiares en función del grado generacional:**

En el ámbito de la práctica profesional dentro del mundo de la empresa familiar, el principal criterio de clasificación de las empresas familiares consiste en “el nivel generacional en que se encuentra la empresa. Así, suele hablarse de empresa de primera generación cuando la empresa es propiedad y es dirigida por el fundador o los fundadores. Se habla de empresa en segunda

generación cuando la empresa está en manos de los hijos/sobrinos del fundador o fundadores. Y por último, se habla de empresa de tercera generación cuando la empresa está controlada por los nietos del fundador/ fundadores”.

- **Empresas familiares en función del nexo de unión entre empresa y familia:**

Un tercer tipo de empresas familiares surge “al considerar como criterio de diferenciación el tipo de nexo de unión existente entre la familia y la empresa”.

f) **LEGISLACIÓN COMPARADA SUDAMERICANA.**

- Argentina: La legislación argentina contempla el escenario de la empresa familiar a través de dos vertientes: Derecho Civil y Derecho Societario.

I. En cuanto al Derecho Civil; existen tópicos para la regulación de la empresa familiar. Para que la empresa familiar se protocolice; se requiere de:

i. La admisión del pacto sobre herencia futura cuando se trata de una Empresa Familiar. (Art. 1100 del C.C. Argentino).

ii. El fortalecimiento del valor legal del Protocolo de la Empresa Familiar. (Arts. 1010 y 1029 del C.C. Argentino).

iii. La posibilidad de un fideicomiso societario integrado exclusivamente por miembros de la familia empresaria (Art. 1672, primer párrafo, in fine del C.C. Argentino).

iv. Ratificación de la procedencia del arbitraje para dirimir los conflictos en las cuestiones patrimoniales de familia. (Artículo 1651 del C.C. Argentino).

II. En cuanto al Derecho Societario, el ordenamiento jurídico argentino fortalece la constitución de la empresa familiar, a través de diferentes mecanismos. Según Dubois y Dubois, (2012), los tópicos que fortalecen la constitución de la empresa familiar, son:

- i. Fortalecimiento del Estatuto legal de las Sociedades Familiares informales (Ley de sociedades argentina).
- ii. Capacidad de los cónyuges para ser socios. (Artículo 27 de La Ley de Sociedades Argentina). (P. 224).

- Colombia.- La legislación Colombiana rige el escenario de la Empresa Familiar a través de su Código de Comercio y por la Ley 222, la cual regula el Régimen de Sociedades. Los principales ítems relacionados con la empresa familiar, son:

- i. Las juntas directivas no podrán estar conformadas por una mayoría cualquiera formada por personas ligadas entre sí por matrimonio, o por parentesco dentro del tercer grado de consanguinidad o segundo de afinidad, o portero civil; pero del mismo modo excluye a las sociedades que sean reconocidas como sociedades de familia. (Artículo 435 del Código de Comercio Colombiano).

Generalmente, en el ordenamiento jurídico colombiano, al igual que el peruano, las empresas familiares se conforman a través de cualquier tipo societario. “El tipo societario que más se adaptan a las empresas familiares son la de sociedad anónima, aclarando que en este tipo de compañías no se aplican los preceptos legales sobre autoelección o elección de parientes, ni las restricciones referentes a la adquisición de acciones. (Narvaez, 1993, p.164).

g) NATURALEZA:

La peculiaridad de las empresas familiares es un hecho que ha sido asumido por la teoría de la administración moderna. Según Hurtarte, (1998); “en las empresas existen diferencias conceptuales y operativas frente a las no familiares, esto debido a su funcionamiento distinto. Así, por ejemplo, la toma de decisiones en una empresa familiar conlleva a una evaluación profunda de las implicancias que se tiene a nivel de la familia, la propiedad y la empresa.” (P. 98). En consecuencia, “para lograr un óptimo desarrollo en estas empresas, es necesario comprender sus peculiaridades y respectivos desafíos. La empresa familiar es considerada como un sistema conformado por tres subsistemas: la familia, la propiedad y la empresa, cada uno de éstos últimos comprende un grupo de valores, reglas, políticas y procedimientos”.

Asimismo, estos sub sistemas determinan el futuro desarrollo la empresa familiar. Los problemas de las empresas familiares se originan

“de la dificultad que tienen los miembros de la familia para integrarse a cada uno de estos subsistemas”. Tal es el caso del dueño - gerente, que forma parte del subsistema familiar y del subsistema de la empresa. Las personas que están involucradas en el desarrollo de empresas familiares deben comprender que sus diferencias con los demás miembros de la familia o la empresa se basan en las diferentes posiciones que tienen dentro de estos subsistemas.

- **La Familia:**

La familia “es una institución social muy importante dentro de una sociedad. Cada persona dentro de la sociedad es el resultado de sus valores y costumbres. La familia, entonces, es el cimiento del desarrollo personal de cada individuo. Por tanto, una familia con bases firmes le da una fuerza potencial a una empresa, muchas de estas se mueven por la identidad compartida de los miembros, pues todos se ven beneficiados por los intereses generados por la empresa”. Uno de los obstáculos que existe en este tema de empresas familiares, es que es poco posible unificar el comportamiento de una familia y una empresa familiar. La dificultad que ha enfrentado las ciencias administrativas para facilitar integración de estos subsistemas responde a la peculiaridad de las familias. Cada una de ellas es diferente de las demás, cada familia, tiene un estilo único que la caracteriza, una cultura propia, y, por consiguiente, una manera distinta de enfrentar los problemas y de resolverlos.

Según Hurtarte (1998), “el subsistema que se refiere a la familia cuenta con cuatro etapas de desarrollo, familia joven de negocios, ingreso al negocio, trabajo en conjunto y transferencias de la administración, esta última etapa también es conocida como sucesión” (P. 128).

- **La propiedad:**

Algunos autores plantean que el punto clave que define a una empresa como familiar, no es el nombre de la familia, ni el número de familiares que integran la empresa, sino más bien, la propiedad por parte de una familia. La propiedad en una empresa familiar también cuenta con su propia estructura y, al igual que la familia, hay muchas maneras como puede integrarse una estructura de propiedad en este tipo de empresas. Así, por ejemplo, la propiedad de una empresa va desarrollándose a la par de la familia.

Según Hurtarte (1998), “propone que la propiedad en las empresas familiares puede darse en tres etapas: Dueño-Gerente, Sociedad de hermanos y Sociedad de primos”. (P. 133).

Así mismo, el subsistema de propiedad de este modelo puede tener tres tipos diferentes de propietarios: familiares que poseen acciones, empleados de la empresa que no son familiares pero que poseen acciones, e inversionistas externos que aportan capital y poseen acciones.

- **La empresa:**

Las empresas familiares tienen muchas características en común; sin embargo, también tienen sus diferencias en el ámbito de empresa. No puede compararse una pequeña ferretería con una corporación agroindustrial, aunque ambas sean empresas familiares. El subsistema de empresa, toma en cuenta varios puntos importantes como edad, el o, tamaño la estructura organizacional y financiera y la magnitud del negocio. Es necesario que se conozcan estos puntos dentro de cada empresa familiar, para entender el momento en el que se encuentra la empresa y poder así establecer la manera en la que debe continuar trabajando para lograr el éxito esperado. Este subsistema, pues, “trata de establecer el punto en el que se encuentra la empresa para poder integrarla a los subsistemas de la familia y la propiedad”. Uno de los grandes obstáculos a los que se enfrentan los propietarios de las empresas familiares es adaptar sus estilos administrativos a los requerimientos de una empresa que crece cada vez más. La habilidad que cada propietario y gerente tenga para adaptarse tiene un impacto importante en la capacidad de la empresa para seguir creciendo. Las etapas de desarrollo en el ámbito empresarial de una empresa familiar son tres: Inicio, Expansión y formalización y Madurez.

En muchos casos el sistema empresarial puede ser diferente al sistema familiar. Cualquier empresa que nace y vive para



satisfacer un mercado específico, está orientado hacia afuera. Es necesario buscar oportunidades de su mercado y saber aprovecharlas para llevarla al éxito. El reto estará en compaginarlo con una orientación hacia adentro que pueda tener la familia.

h) **EL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO:**

El Buen Gobierno Corporativo tiene como finalidad “establecer un conjunto de prácticas, formales e informales, que regulan de manera adecuada las relaciones entre los administradores de una empresa y todos aquellos que invierten recursos en ella, principalmente accionistas y acreedores, pero incluyendo también a los consumidores, empleados, proveedores, entre otros”.

El establecimiento de normas no obligatorias sobre Buen Gobierno Corporativo data de 1999, cuando la OCDE publicó la primera versión oficial de “Los Principios para el Gobierno de las Sociedades”, y desde entonces sirven de guía para el funcionamiento de las empresas familiares.

Hay que tener en cuenta que, “si bien las prácticas de buen gobierno corporativo nacen y se desarrollan en el ámbito del mercado de valores, esto no quiere decir que no sean aplicables a empresas que no cuenten con accionariado difundido o que no se encuentren listadas en el mercado de valores, más aún si la tendencia es que todas las empresas crezcan, lo cual en buena parte de los casos es una condición para su

supervivencia”. En ese sentido, el buen gobierno corporativo es aplicable tanto listadas como no listadas, como las empresas familiares.

A decir de Pizarro, Garrido & Córdova (2010), las principales prácticas de buen gobierno corporativo para empresas familiares, son:

- Protección de accionistas minoritarios.
- Adecuada regulación de los órganos de gobierno, como la junta general de accionistas, el directorio, entre otros.
- Política de contratación de familiares en la empresa familiar y de remuneraciones objetivas.
- Planificación sucesoria de la empresa familiar.
- Elaboración del informe anual de buen gobierno corporativo. (P. 99).

#### **1.3.4. LINEAMIENTOS FACTICOS Y JURIDICOS QUE INCIDEN EN LA REGULACION NORMATIVA DE LA EMPRESA FAMILIAR**

##### **a) LINEAMIENTOS JURÍDICOS:**

##### **i) El Protocolo Familiar.-**

El protocolo familiar es un acuerdo marco suscrito por los familiares socios de la empresa familiar, que tiene por finalidad la regulación de las relaciones entre la familia, la propiedad y la empresa, a fin de dotar a esta última de continuidad.

El protocolo familiar incluye tres tipos de pactos:

- Pactos con fuerza moral; que son normas de conducta para los miembros de la familia, elaboradas sobre la base de la cultura y los valores de la familia empresaria, las cuales deben ser transmitidas de generación en generación. Por lo tanto, el incumplimiento de este tipo de normas, no genera ningún tipo de sanción patrimonial, así como, tampoco las controversias que surjan de aquél, podrán ser solucionados en las vías judicial o arbitral, puesto que la sanción es generalmente interna, esto es el reproche de la propia familia.
  
- Pactos contractuales con eficacia entre las partes; son acuerdos que contienen obligaciones para los miembros de la familia. En este caso, el incumplimiento podría determinar la aplicación de sanciones patrimoniales y las controversias que surjan de aquél, podrán ser solucionados en las vías judicial o arbitral.
  
- Pactos contractuales con eficacia frente a terceros; son acuerdos que generan obligaciones exigibles no solo entre las partes, sino además oponibles frente a terceros. Los actos celebrados por terceros transgrediendo dichos acuerdos pueden ser declarados ineficaces mediante la vía judicial o arbitral.

En lo que respecta a las materias que deberían regularse en un protocolo familiar, se sugiere que cuanto menos se realicen teniendo en cuenta los siguientes parámetros:

- **Ámbito de aplicación;** objetivo (empresas y bienes) y subjetivo (personas que quedarán vinculadas por el mismo).
- **Órganos de gobierno de la empresa;** determinación de los órganos de gobierno (directorio y junta general de accionistas), lineamientos para su composición y funcionamiento y previsión de consejería externa.
- **Órganos de gobierno de la familia;** determinación de los órganos de la familia empresaria (junta de familia y consejo de familia) y lineamientos para su composición y funcionamiento.
- **Criterios para evitar la confusión del patrimonio empresarial del patrimonio familiar.**
- **Políticas de incorporación de miembros de la familia empresaria a puestos de trabajo dentro de la empresa familiar, así como lineamientos objetivos para la fijación de retribuciones y préstamos.**

- Régimen de transmisión de las acciones, tanto entre vivos como mortis causa, en forma voluntaria o forzosa, y criterios para su valorización, a fin de que la propiedad de las mismas se mantenga en manos de la empresa familiar.
- Previsiones a adoptar por los socios, particularmente en lo que respecta a su régimen matrimonial y su propia organización sucesoria mediante el otorgamiento de testamento.
- Política de dividendos.
- Relaciones de la empresa con los familiares que no trabajen en ella (acceso y otorgamiento de información).
- Sometimiento de los conflictos a la vía arbitral.
- Lineamientos para la revisión periódica del protocolo familiar.

Cabe destacar que no existe un modelo tipo de protocolo familiar aplicable a todas las empresas familiares, debido a que cada una de ellas responde a una idiosincrasia y cultura especiales. En ese sentido, “lo realmente importante para que dicho instrumento funcione es su proceso de elaboración y que su suscripción sea producto del consenso de todos los miembros de la familia empresaria o, por lo menos, de quienes tienen el control de la empresa”.

Según Echaíz (2010), existen 7 etapas que atraviesa el protocolo familiar:

- Planeación.- Hace referencia a la elaboración del protocolo familiar, de tal forma que aseguren el poder económico – político de la familia dentro de la empresa.
- Consulta.- Es la acción de hacer que todos los miembros involucrados de forma directa con la empresa familiar, participen de forma activa en la toma de decisiones del plan expansivo de la empresa familiar.
- Elaboración.- Es la preparación de la versión preliminar del protocolo familiar, después de haber consultado con todos los involucrados de forma directa pertenecientes a la empresa familiar.
- Deliberación.- Es el análisis de la versión preliminar del protocolo familiar.
- Aprobación.- Es la conclusión de todos los pasos anteriores. Con el consentimiento de todos los involucrados en la empresa familiar, se aprueba una versión final del protocolo familiar.
- Aplicación.- En favor de la empresa familiar y los que la conforman, a través de la materialización de sus cláusulas.

- Revisión.- Es necesaria la revisión del protocolo familiar conforme la sociedad vaya creciendo, de tal forma que pueda tomar el rumbo que la empresa familiar decida.
- Órganos de la empresa familiar.- Los órganos de la empresa familiar son la Junta General de Accionistas y el Directorio.
- La Junta General de Accionistas: al ser el órgano supremo de toda sociedad, es vital que los accionistas de la empresa familiar tomen la mayoría de tal forma que todas las decisiones de la empresa, sean la voluntad de la familia.
- Directorio: Las funciones de este órgano están relacionadas con las políticas de negocio y gestión de la empresa, así como el control y fiscalización para el cumplimiento del protocolo familiar. (P. 101 - 130).

ii) **El Family Office.**

La oficina familiar es un ente de gestión que sirve como un soporte para la empresa familiar, constituido por el consejo de familia. “Es una organización profesional dedicada a la gestión del patrimonio familiar y los asuntos familiares que está hoy en día redefiniendo el arte de la gestión patrimonial efectiva en familias empresariales que poseen gran visión a largo plazo y un fuerte sentido de propósito y valor de sus fortunas”. (Cazorla, 2013, P. 93).

Aterrizando a la realidad peruana, se estima que existen 100 mil familias que cuentan con depósitos por más de S/ 9,5 millones; alcanzando en conjunto S/ 1,700 millones. Por tanto, estas familias acaudaladas siendo que la gran mayoría de ellas han hecho empresas, requieren de órganos especiales que se encarguen de gestionar su patrimonio y proteger sus inversiones, y es allí, cuando surge la necesidad de establecer el family office en las empresas familiares peruanas.

Dada la especialidad de los temas que se ven en el family office, siendo labores complementarias a las empresas familiares, pero no relacionadas al giro del negocio, como son temas de tributos, inversiones, seguros, etc., requiere de personal capacitado y profesional que asuma los cargos de conformación de este órgano.

Normalmente, sabemos que dentro de una empresa familiar no siempre se encuentra a las personas más preparadas y capacitadas para temas específicos, por lo que ameritaría el ingreso de externos que puedan desempeñar una mejor labor, y quizás se permita la inclusión de miembros de la familia a modo de supervisión.

Entre las principales funciones se pueden identificar las siguientes:

- Rol de integrador: coordinación centralizada de servicios financieros o personales de los miembros de la familia.



- Rol de educador y mentor: formación y training financiero de los miembros de la familia.
- Rol de coordinador de transiciones: previsión y preparación para los inevitables cambios que se producen en la vida de la empresa.
- Rol de prevención de riesgos: protección de los activos y patrimonio familiar.

De otro lado, se pueden identificar que el family office tiene como principales funciones, las siguientes:

- Prestación de servicios de planificación patrimonial individual y fiscal, consolidación contable, servicios bancarios, administración financiera, seguros.
- Gestión de negocio y patrimonio a través de la gestión inmobiliaria, inversión financiera, el private equity, otras inversiones patrimoniales, etc.

A nivel global, se suelen proponer como tipos de Family Office, los siguientes:

- **Tipo 1.-** Es aquel que ofrece servicios exclusivamente a los accionistas que forman parte de la empresa familiar. Estos

servicios son de diversa índole: desde ayudarles a afrontar sus viajes, a legalizar a las personas que realizan tareas domésticas en sus casas, como ayudarles a gestionar su patrimonio (gestión de inmuebles, gestión de inversiones en bolsa, etc.) pero que no realicen inversiones como empresa de capital de desarrollo o de capital riesgo.

- **Tipo 2.-** Además de proveer los servicios de Tipo 1 a los miembros de la familia, realiza inversiones de capital de riesgo o de capital desarrollo.
  
- **Tipo 3.-** Es aquel que “conforma puramente una empresa de inversión (cuya denominación anglosajona se corresponde con Investment Conference), bien sean en capital riesgo, en capital de desarrollo, etc. Este tipo de Family Office puede tener dos orígenes: uno, que es posiblemente el más conocido, es el que proviene de la desinversión de la propia empresa familiar. Es decir, se vende la empresa familiar o sus participaciones. En definitiva, se trata de miembros de la empresa que quieren continuar unidos a la familia y constituyen una Family Office para canalizar su capital en distintas inversiones” (Tipo 3 desinversión).

El otro posible origen supone la creación de Family Office, “proveniente de empresas familiares, que además de tener su

gestión de familia por un lado, constituyen una empresa puramente de inversión para diversificar patrimonio que proviene de una empresa familiar, o ya provenía de otro tipo” (Tipo 3 diversificación).

iii) **El Consejo de Familia.**

Podemos tomar la definición de consejo de familia desde la perspectiva del código civil, siendo aquel grupo que van a tener la función de control de los tutores, curadores y, excepcionalmente, de quienes efectúen la patria potestad. pero eso sería desligarse de lo que concierne a la realidad, siendo que el consejo de familia es un órgano de gobierno encargado de salvaguardar la unidad familiar, siendo la familia el más grande activo de la empresa. ahora, si bien el consejo de familia sirve a los intereses de la empresa familiar, este tiene una naturaleza netamente ligada al derecho de familia.

Entre las funciones del derecho de familia tenemos:

- Establecer y gestionar criterios, órganos y procedimientos teniendo como referencia al ámbito familiar.
  
- Cuidar de la familia y de las relaciones entre sus miembros.
  
- Gestionar nivel de información y formación de los familiares, acceso de las nuevas generaciones.

- Planificar la sucesión, formación del sucesor.
  
- Reconocimiento de la cultura y valores de la familia
  
- Política de dividendos y venta de acciones

b) LINEAMIENTOS FÁCTICOS:

Como ya se ha mencionado, la empresa familiar, está premunida de características especiales que son una combinación de valores contrapuestos entre familia y empresa, que tienen como resultado una particular idiosincrasia de los miembros integrantes de la empresa familiar.

Es precisamente esa idiosincrasia del integrante de una empresa familiar, que consideramos marca un aspecto relevante a tener en cuenta, puesto que repercute en la creación, la evolución y la resolución de controversias surgidas en este tipo de empresa. Es por ello, que se ha considerado a este lineamiento fáctico, como importante, puesto que incide directamente en la idea de la regulación normativa de la empresa familiar, por cuanto con ello, existirían mecanismos que permitirían regular de manera adecuada este tipo de empresa de características peculiares.

## 1.4. SISTEMA DE HIPÓTESIS.

### 1.4.1. HIPÓTESIS

Los lineamientos jurídicos y fácticos son los que inciden en la regulación normativa de la empresa familiar.

### 1.4.2. VARIABLES:

a) **Dependiente:**

La regulación normativa de la empresa familiar.

b) **Independiente:**

La incidencia de los lineamientos jurídicos y fácticos.

# **CAPÍTULO III**

## 1. METODOLOGÍA.

### 1.1. MATERIALES:

1.1.1. POBLACIÓN.- A decir del autor SELLTIZ (1980): “La población es el conjunto de todos los casos o personas que concuerdan con una serie de especificaciones” (P. 122).

En la presente investigación, la población se encuentra conformada por Jueces especializados en lo civil de la Corte Superior de Justicia de La Libertad, Docentes Especializados en Derecho Civil y Empresarial de las facultades de Derecho de las diferentes universidades de Trujillo y los integrantes de empresas familiares radicadas en La Libertad.

1.1.2. MUESTRA.- Es un elemento importante dentro de la estructura de una investigación. Según Hernández (2013), “En el proceso cuantitativo, la muestra puede hallarse compuesta por grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia” (P. 384).

La muestra utilizada en la presente investigación coincide con la población, quedando determinada de la siguiente manera:

- a) Tres (03) Jueces especializados en lo civil de la Corte Superior de Justicia de La Libertad.

- b) Cinco (05) docentes especializados en Derecho Civil y Empresarial de las diversas facultades de Derecho de universidades de la Libertad.
- c) Tres (03) integrantes de empresas familiares de la localidad de La Libertad.

#### 1.1.2.1. Requisitos de la muestra:

La muestra utilizada en el desarrollo de la presente investigación es:

- ✓ **Válida:** Por cuanto la muestra empleada tiene pertinencia y relación con la materia que se está investigando.
- ✓ **Confiable:** La muestra es confiable porque la cantidad de unidades de análisis tomadas para la muestra, es el 100% de la población.
- ✓ **Representativa:** Ya que se puede establecer que la muestra seleccionada es un fiel reflejo de la población al reunir las características y cualidades propias de esta última.

#### 1.1.3. UNIDAD DE ANÁLISIS.

La unidad de análisis se encuentra conformada por:

- a) Tres (03) Jueces especializados en lo civil de la Corte Superior de Justicia de La Libertad.



- b) Cinco (05) docentes especializados en Derecho Civil y Empresarial de las diversas facultades de Derecho de universidades de la Libertad.
- c) Tres (03) integrantes de empresas familiares de La Libertad.

## 1.2. MÉTODOS.

### 1.2.1. TIPO DE ESTUDIO.

- a) Por la finalidad:

**Investigación aplicada**, porque tenía como objetivo resolver un planteamiento específico derivado de una realidad problemática. En caso del presente trabajo de investigación, el planteamiento estaba relacionado con determinar si la regulación normativa de la empresa familiar era factible a partir de la incidencia de lineamientos de tipo jurídico y fáctico.

Por ello, después de corroborar la hipótesis con las diferentes técnicas materializadas por sus instrumentos respectivos, se pudo establecer que el trabajo de investigación, resolvió el planteamiento específico.

- b) Por la técnica de contrastación:

**Investigación Descriptiva**, porque tenía como objetivo describir las características del fenómeno estudiado. En caso del presente trabajo de investigación, el fenómeno estudiado fue la empresa familiar, y la incidencia de ciertos lineamientos jurídicos como: el protocolo familiar, el family office, y, el consejo de familia. Así mismo, la incidencia de

lineamiento fáctico consistente en la idiosincrasia de los integrantes de la familia y empresa familiar.

Por ello, después de estudiar doctrinaria, normativa y comparativamente con el Derecho Comparado, el fenómeno consistente en la empresa familiar y los lineamientos jurídicos y fácticos que indican en su regulación normativa, es que se logró describir todas las características del fenómeno en estudio.

### **1.3. TÉCNICAS.**

Es el conjunto de mecanismos, medios o recursos dirigidos a recolectar, conservar, analizar y transmitir los datos de los fenómenos sobre los cuales se investiga.

En la presente investigación, las técnicas empleadas fueron las siguientes:

- a) La Observación.
- b) Análisis documental.
- c) La encuesta.
- d) La Entrevista.

### **1.4. INSTRUMENTOS.**

Los instrumentos son medios auxiliares que sirven para recoger y registrar los datos obtenidos a través de las técnicas. La presente investigación se desarrolló con apoyo de diferentes técnicas, la que se utilizó con su instrumento respectivo, los mismos que a continuación se detallan:

a) **Guía de Observación:**

En la presente investigación se empleó la guía de observación, documento en el cual se recabó toda la información pertinente para la investigación.

b) **Guía de Encuesta:**

En la presente investigación se empleó la guía de encuesta para obtener información clasificada y especializada a través de la aplicación de un cuestionario con preguntas cerradas y abiertas, las mismas que fueron aplicadas tanto a los docentes especializados en Derecho Civil y Empresarial, así como, a los integrantes de las empresas familiares de la localidad de La Libertad.

Hay que precisar, que el instrumento (encuesta) se validó con la característica de anónimo, ya que algunas de los encuestados por su quehacer laboral y al existir preguntas de criterio u opinión ameritaba que sea anónima. No obstante, en la aplicación de la encuesta se resaltó el cargo que desempeñaba el encuestado para efectos de la realización de la discusión y resultados correspondientes.

c) **Guía de Entrevista:**

En la presente investigación se empleó la guía de entrevista, ello con la finalidad de obtener la información directa y especializada del entrevistado, quienes se desempeñan como magistrados de la Corte Superior de Justicia de La Libertad y que tiene conocimientos especializados del tema investigado.

d) **Guía de Análisis de Documentos:**

Se empleó la guía de análisis de documentos, con el cual se buscó recabar la información valorativa sobre los documentos especializados relacionados con el objeto de investigación.

1.5. **PROCEDIMIENTOS.**

1.5.1. **RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN:**

Se emplearon los siguientes métodos:

a) **MÉTODOS JURÍDICOS:**

- **Método Hermenéutico.-** Este método se utilizó para interpretar la doctrina y legislación vigente sobre el tema de investigación tanto nacional como supranacional.

b) **MÉTODOS LÓGICOS:**

- **Método Inductivo – Deductivo.**

Estos métodos fueron aplicados con el propósito de establecer las conclusiones y generalizar los resultados de la investigación en el acopio de la información.

- **Método Sintético – Analítico.**

Método que se utilizó esencialmente al procesar la información de la documentación recopilada durante la etapa del proyecto, la misma que una vez seleccionada a través de un análisis detallado y minucioso, se clasificó y determinó los puntos primordiales;

teniendo siempre presente la hipótesis a comprobar; también se utilizó al elaborar las conclusiones y propuestas a presentar tanto teóricas como normativas.

c) **MÉTODO INTERPRETATIVO:**

Se empleó para procesar la información, delimitar conceptos y obtener conclusiones de acuerdo a los objetivos generales y específicos.

d) **MÉTODO ESTADÍSTICO:**

Este método se utilizó al momento de realizar la tabulación e interpretación de las encuestas.

## **1.6. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DEL CONTENIDO**

Para el desarrollo del análisis de contenido, fue necesario el empleo de diversos textos especializados y para ello se acudió a las bibliotecas especializadas de Derecho de la Universidad Nacional de Trujillo, Universidad Privada Antenor Orrego, Universidad César Vallejo; así como, a la Biblioteca del Colegio de Abogados con el propósito de obtener información relevante relacionada al tema de nuestra investigación.

Asimismo, se tuvo que acceder a internet para poder ingresar a páginas web especializadas a fin de encontrar textos relacionados al tema de investigación.

a) PROCEDIMIENTO PARA LA OBTENCIÓN DE DATOS:

Toda la información recabada de las páginas web y bibliotecas especializadas antes citadas; fueron ordenadas, seleccionadas, clasificadas y sistematizadas para contar con la información más relevante.

Posteriormente, se materializó dicha información en los principales apartados del marco teórico o análisis de resultados de ser el caso.

b) ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS:

Sistematizada toda la información determinante para la investigación, posteriormente; se realizó el correspondiente análisis e interpretación de resultados; ello implicó la descripción de los resultados obtenidos.

Finalmente, se realizó la discusión de los resultados obtenidos, para lo cual se tomó en consideración los resultados de la aplicación de las diferentes técnicas utilizadas. Finalmente, al culminar dicho análisis, interpretación y posterior discusión, se elaboró el informe final de tesis.

# CAPÍTULO IV

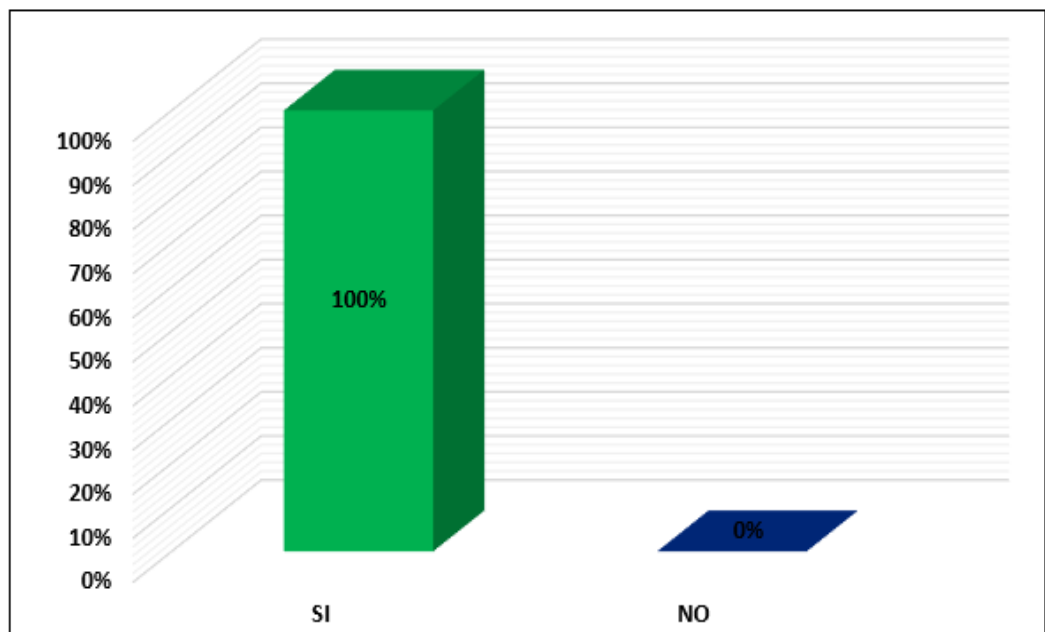
## 1. RESULTADOS.

### 1.1. ENCUESTA.

Respecto a la encuesta, ésta fue aplicada a 03 integrantes de empresas familiares de la localidad de Trujillo. Para ello, se utilizó un cuestionario donde se plantearon preguntas relacionadas al tema investigado, de las cuáles se obtuvo los resultados que a continuación se exponen.

### CUESTIONARIO

#### 1. Mencione usted, si conoce la institución jurídica de la empresa familiar.



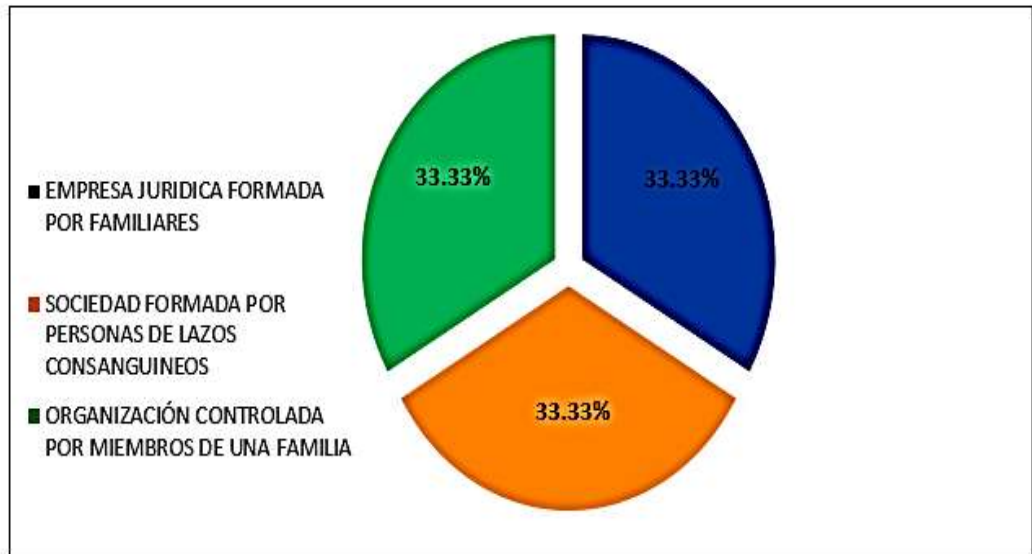
**GRAFICO N°01**

#### Interpretación y análisis:

En el gráfico N°01, se presenta como resultado que, del 100% de los encuestados, el 100% manifestó que sí conocen de qué trata la institución jurídica de empresa familiar.



**2. Mencione usted, que entiende por empresa familiar.**

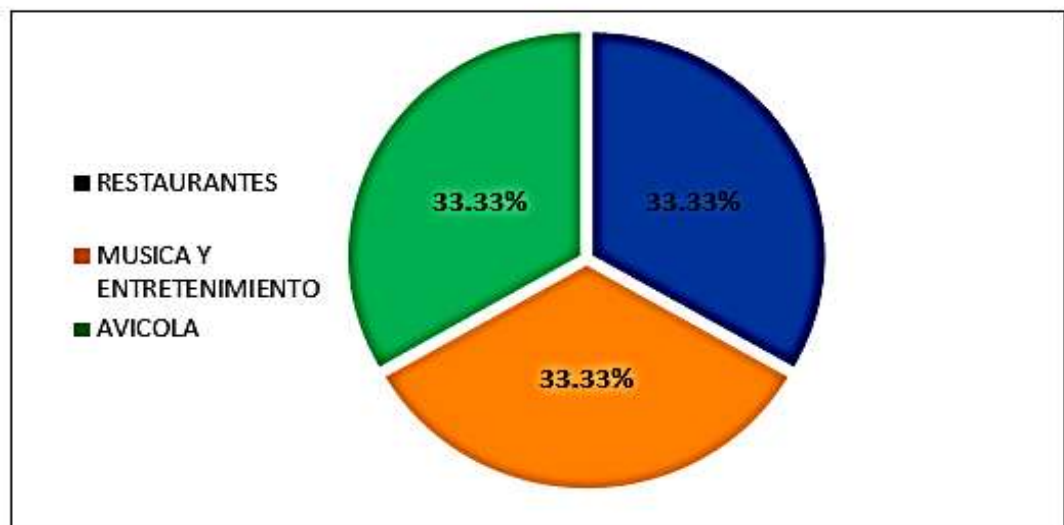


**GRAFICO N°02**

**Interpretación y análisis:**

En el gráfico N°02, se presenta como resultado que, del 100% de encuestados, el 33% manifestó que es una empresa jurídica formada por familiares, el 33% manifestó que es una sociedad formada por lazos consanguíneos, y, el 33% manifestó que es una organización controlada por miembros de una familia.

**3. Mencione usted, en que área se desarrolla su empresa familiar.**

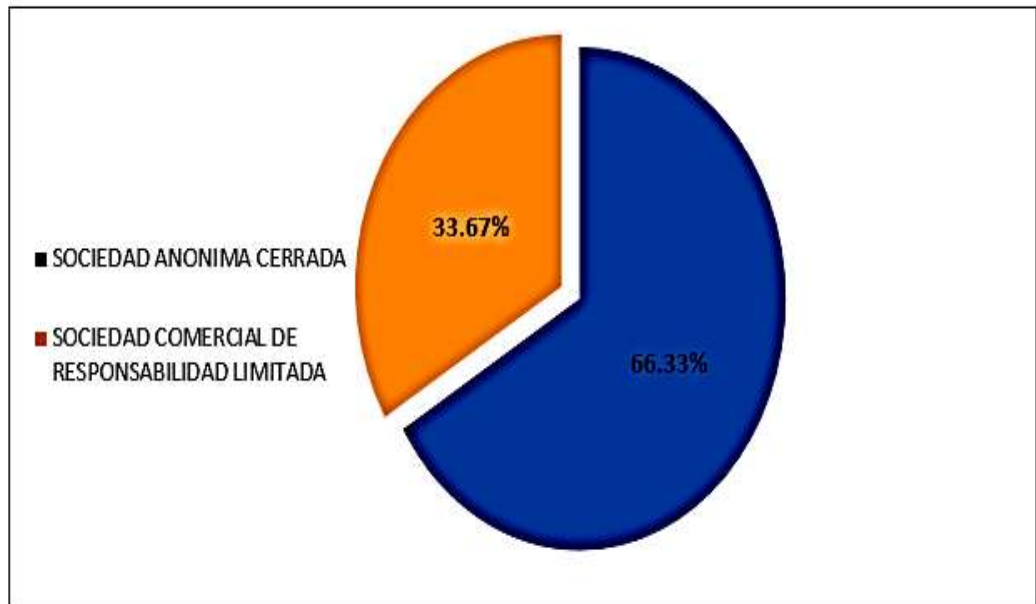


**GRAFICO N°03**

**Interpretación y análisis:**

En el gráfico N°03, se presenta como resultado que, del 100% de encuestados, el 33% manifestó que su empresa familiar se dedica al rubro de restaurantes, el 33% manifestó que se dedica al rubro avícola, y, el 33% que se dedica al rubro de música y entretenimiento.

**4. Mencione usted, bajo que denominación comercial se encuentra registrada su empresa familiar.**



**GRAFICO N°04**

**Interpretación y análisis:**

En el gráfico N°04, se presenta como resultado que, del 100% de encuestados, el 66.33% manifestó que su empresa familiar está registrada jurídicamente bajo la denominación de una Sociedad Anónima Cerrada, y, el 33.67% manifestó que su empresa familiar está registrada jurídicamente como una Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada.

5. Considera usted, que la idiosincrasia de los integrantes de la empresa familiar es un lineamiento fáctico que tendría incidencia en la regulación normativa de la empresa familiar.

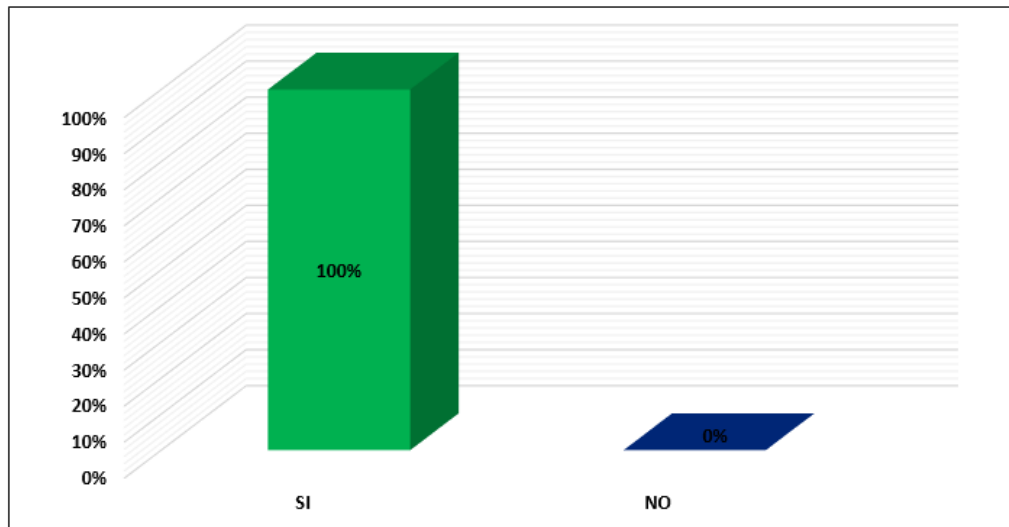


GRAFICO N°05

**Interpretación y análisis:**

En el gráfico N°05, se presenta como resultado que, del 100% de encuestados, el 100% manifestó que considera a la idiosincrasia como un lineamiento fáctico que tendría incidencia en la regulación normativa de la empresa familiar.

6. Mencione usted, que otro lineamiento fáctico tendría incidencia en la regulación normativa de la empresa familiar.

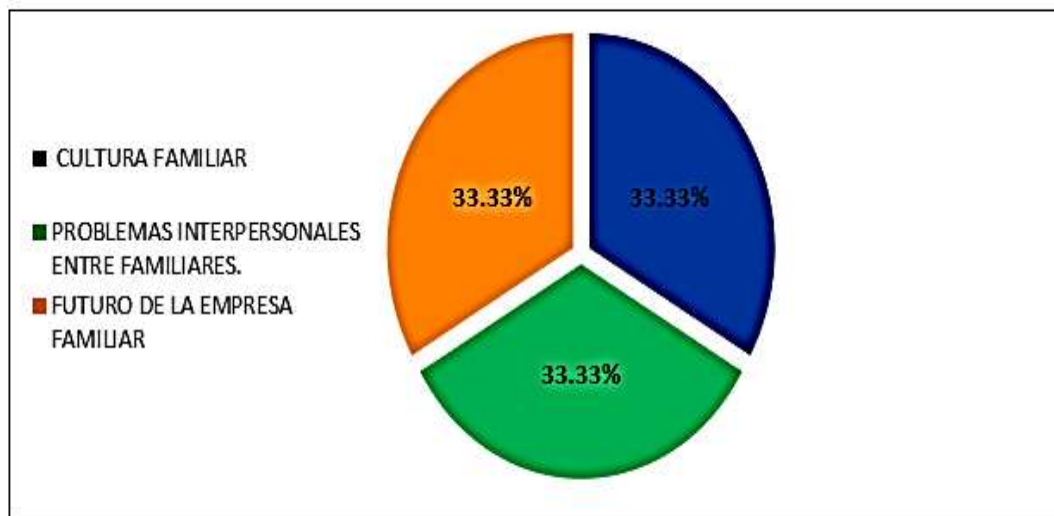
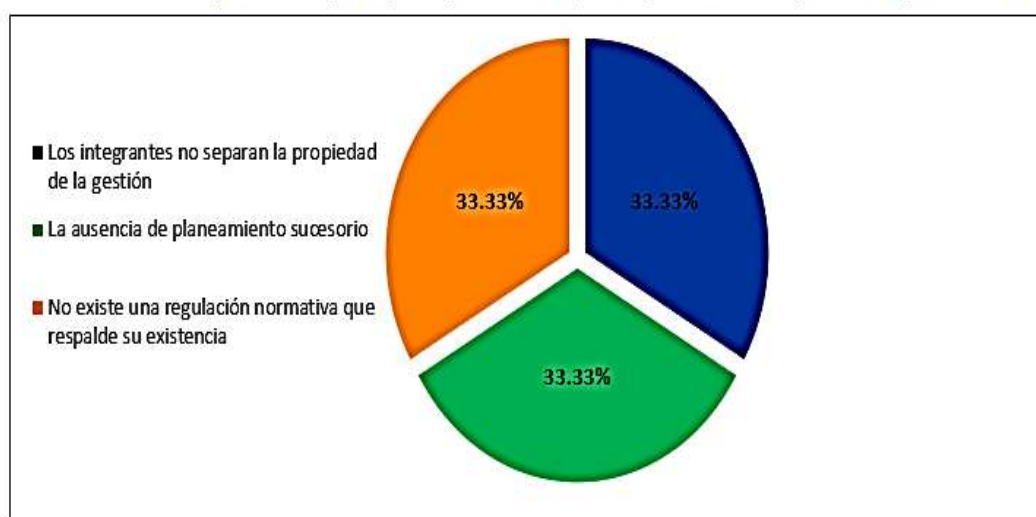


GRAFICO N° 06

### **Interpretación y análisis:**

En el gráfico N°06, se presenta como resultado que, del 100% de encuestados, el 33% manifestó que otro lineamiento fáctico que tendría incidencia en la regulación normativa de la empresa familiar es la cultura familiar, el 33% manifestó que otro lineamiento fáctico que tendría incidencia en la regulación normativa de la empresa familiar son los problemas interpersonales entre los familiares, y, el 33% manifestó que otro lineamiento fáctico que tendría incidencia en la regulación normativa de la empresa familiar es el futuro de la empresa familiar.

### **7.Cuál cree usted que son los principales problemas que surgen en una empresa de tipo familiar?**

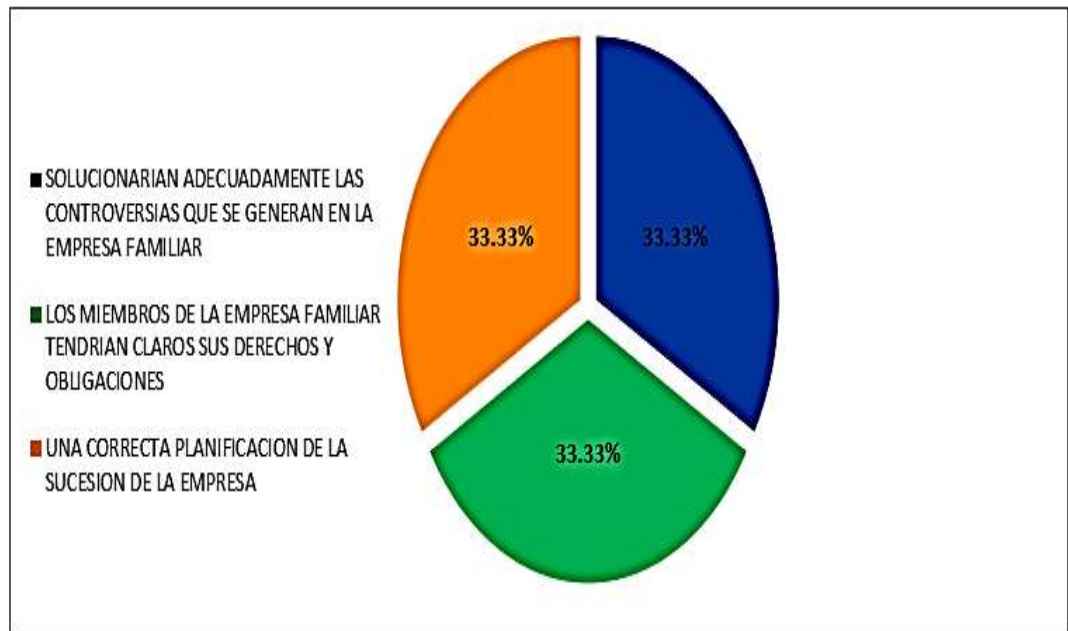


**GRAFICO N°07**

### **Interpretación y análisis:**

En el gráfico N°07, se presenta como resultado que, del 100% de encuestados, el 33% manifestó que los principales problemas que surgen en la empresa familiar es que los integrantes no separan la propiedad de la gestión, el 33% manifestó que el principal problema es la ausencia de planeamiento sucesorio, y, el 33% manifestó que el principal problema es que no existe una regulación normativa que respalde su existencia.

**8. Mencione usted, cuál cree que serían las implicancias de incorporar legislativamente la empresa familiar.**



**GRAFICO N°. 08.**

**Interpretación y análisis:**

En el gráfico N°08, se presenta como resultado que, del 100% de encuestados, el 33% manifestó que las implicancias de incorporar legislativamente la empresa sería que se solucionarían adecuadamente las controversias que se generan en la misma, el 33% manifestó las implicancias de incorporar legislativamente la empresa sería que los miembros de la familia tendrían claros sus derechos y obligaciones, y, el 33% manifestó que las implicancias de incorporar legislativamente la empresa sería que existiría una correcta planificación de la sucesión de la empresa.

## 1.2. ENTREVISTA.

Respecto a la entrevista, ésta fue aplicada a 03 jueces especializados en lo civil de la Corte Superior de La Libertad, así como a 03 abogados especializados en Derecho Civil. Para ello, se utilizó un cuestionario donde se plantearon preguntas relacionadas al tema investigado, de las cuáles se obtuvo los resultados que a continuación se exponen.

### CUESTIONARIO.

#### 1. Mencione usted el tipo de especialización que tiene:

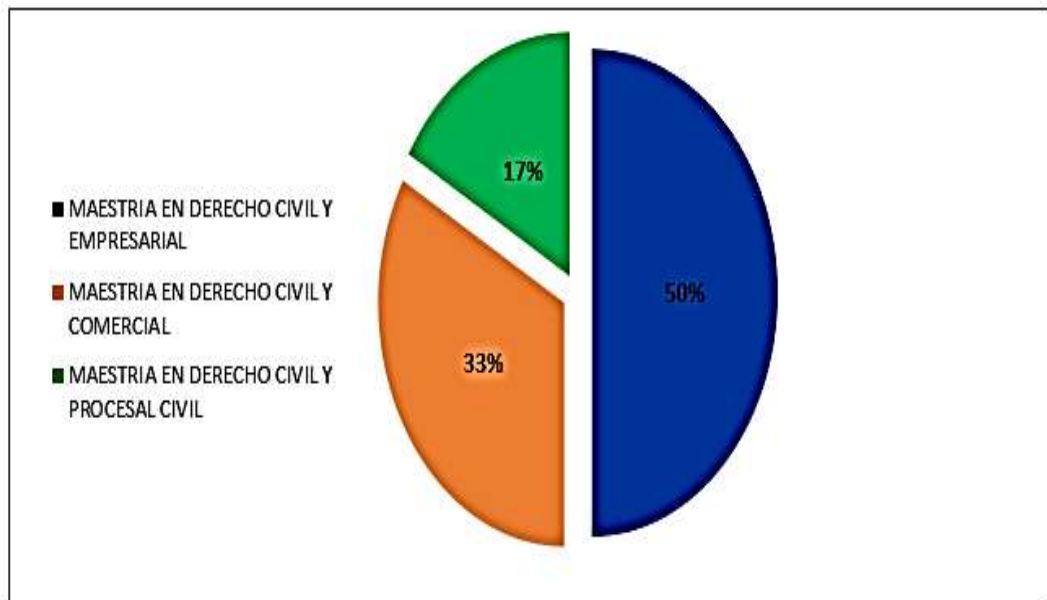


GRAFICO N°01

#### Interpretación y análisis:

En el gráfico N°01, se presenta como resultado que, del 100% de encuestados, el 50% manifestó que tiene una especialización en Derecho Civil y Empresarial, el 33% manifestó tiene una especialización en Derecho Civil y Comercial, y, el 17% manifestó que tiene una especialización en Derecho Civil y Procesal Civil.

## 2. Mencione usted donde se desempeña profesionalmente.

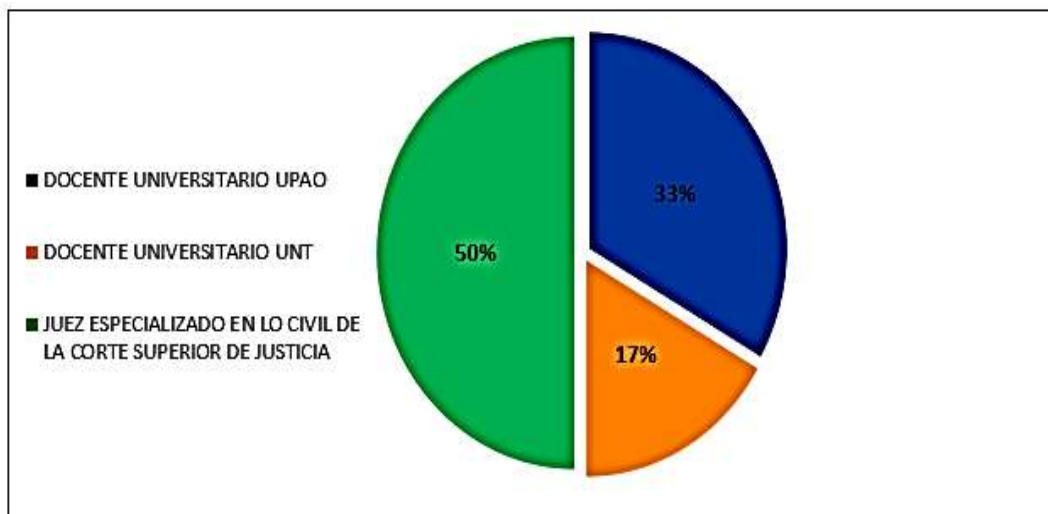


GRAFICO N°02.

### Interpretación y análisis:

En el gráfico N°02, se presenta como resultado que, del 100% de encuestados, el 50% manifestó que se desempeña profesionalmente como Juez especializado en lo civil de la Corte Superior de Justicia, el 33% como docente universitario de la Universidad Privada Antenor Orrego, y, el 17% como docente universitario de la Universidad Nacional de Trujillo.

## 3. Mencione usted, una definición de empresa familiar

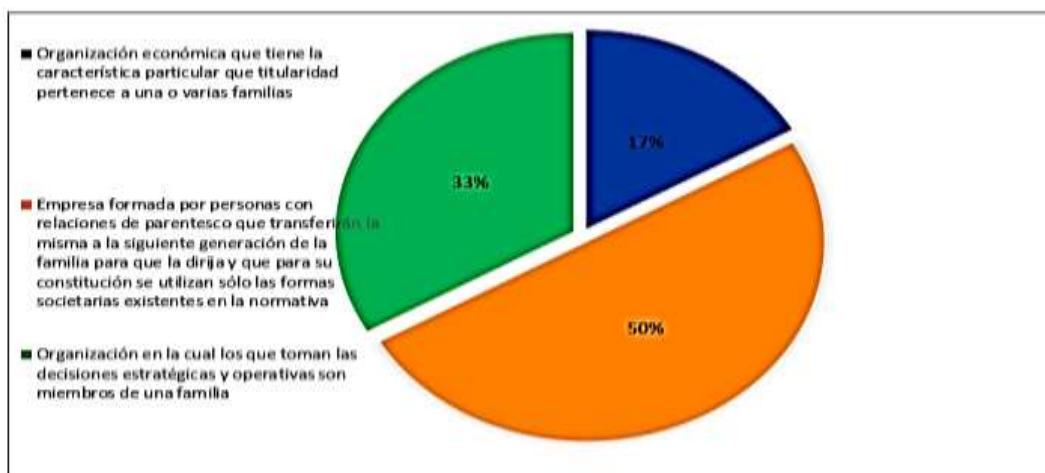
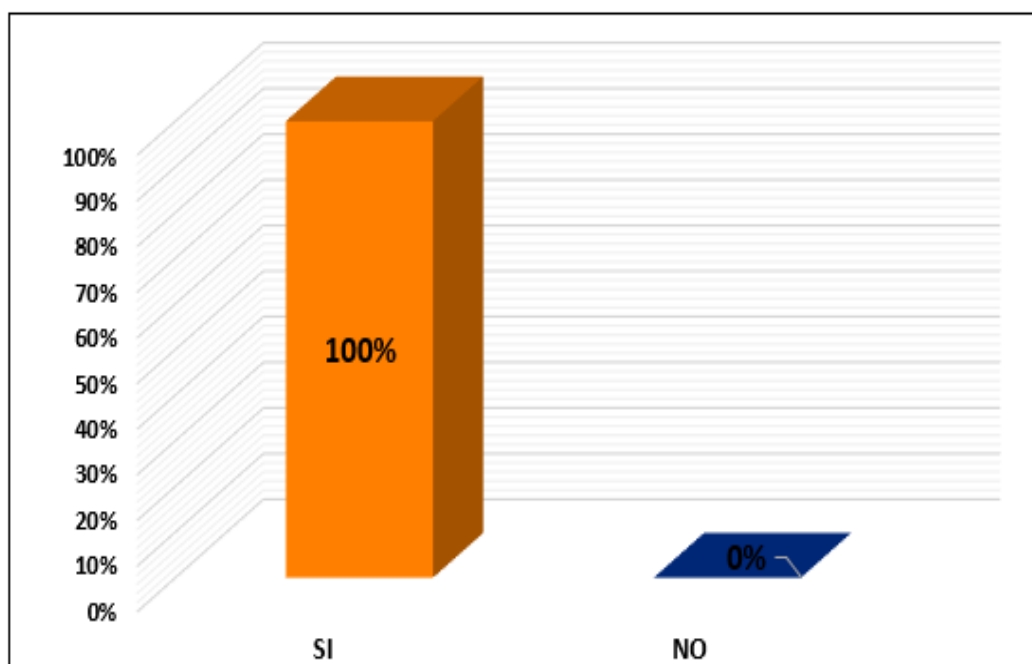


GRAFICO N° 03.

### **Interpretación y análisis:**

En el gráfico N°03, se presenta como resultado que, del 100% de encuestados, el 50% definió a la empresa familiar como una empresa formada por personas con vínculos de parentesco que transferirán la misma a la siguiente generación de la familia para que la dirija y que para su constitución se utilizan solo las formas societarias existentes en la normativa, el 33% la definió como la organización en la cual los que toman las decisiones estratégicas y operativas son los miembros de una familia, y, el 17% la definió como la organización económica que tiene como característica particular que la titularidad pertenece a una o varias familias.

**4. Teniendo en cuenta que, el Protocolo Familiar, es un documento que contiene la relación entre familiares y sus políticas con respecto a la empresa familiar. Considera usted que, éste sería un lineamiento jurídico que incidiría para la regulación de la empresa familiar.**



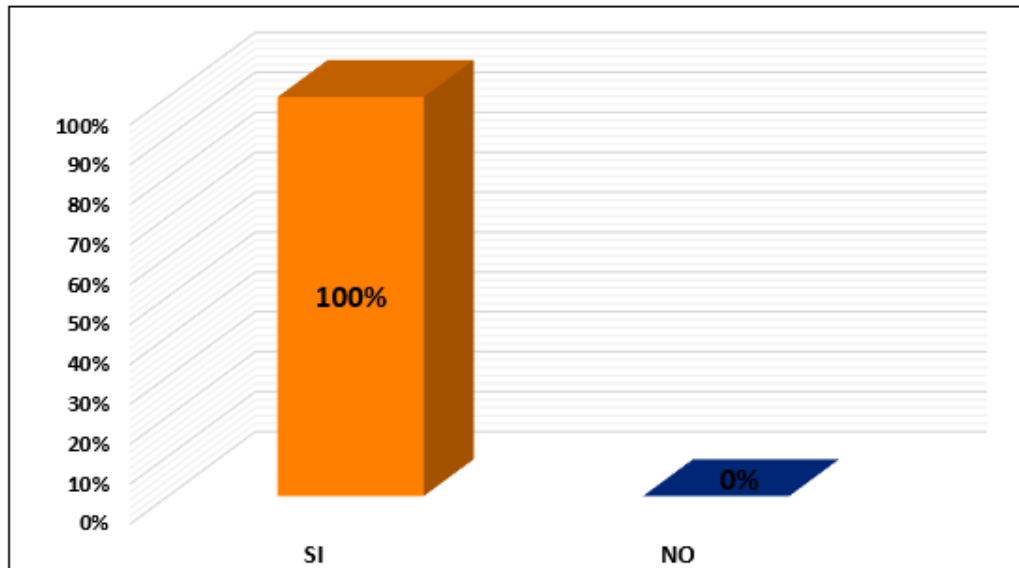
**GRAFICO N° 04.**



**Interpretación y análisis:**

En el gráfico N°04, se presenta como resultado que, del 100% de encuestados, el 100% manifestó que considera al Protocolo familiar, como un lineamiento jurídico que tendría incidencia en la regulación normativa de la empresa familiar.

**5. Teniendo en cuenta que, el Family Office, es una organización profesional dedicada a la gestión del patrimonio familiar y los asuntos familiares. Considera usted que, éste sería lineamiento jurídico que incidiría para la regulación de la empresa familiar.**

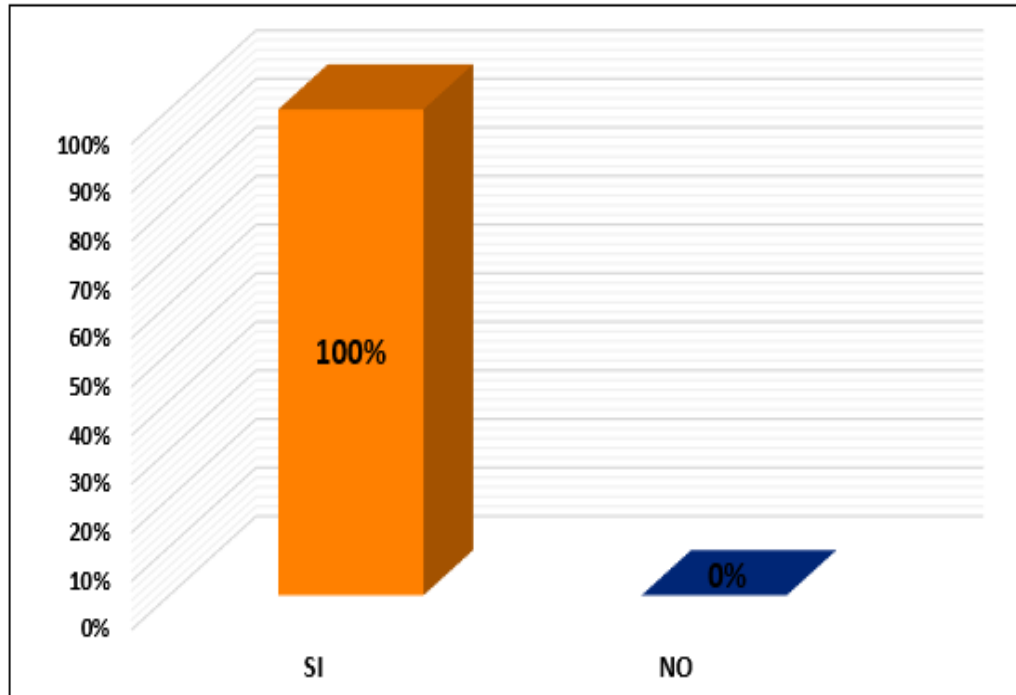


**GRAFICO N°05.**

**Interpretación y análisis:**

En el gráfico N°05, se presenta como resultado que, del 100% de encuestados, el 100% manifestó que considera al Family office, como un lineamiento jurídico que tendría incidencia en la regulación normativa de la empresa familiar.

6. Teniendo en cuenta que, el Consejo de Familia, es el órgano que toma decisiones sobre los temas que afectan a la relación de la familia con la empresa. Considera usted que, éste sería lineamiento jurídico que incidiría para la regulación de la empresa familiar.

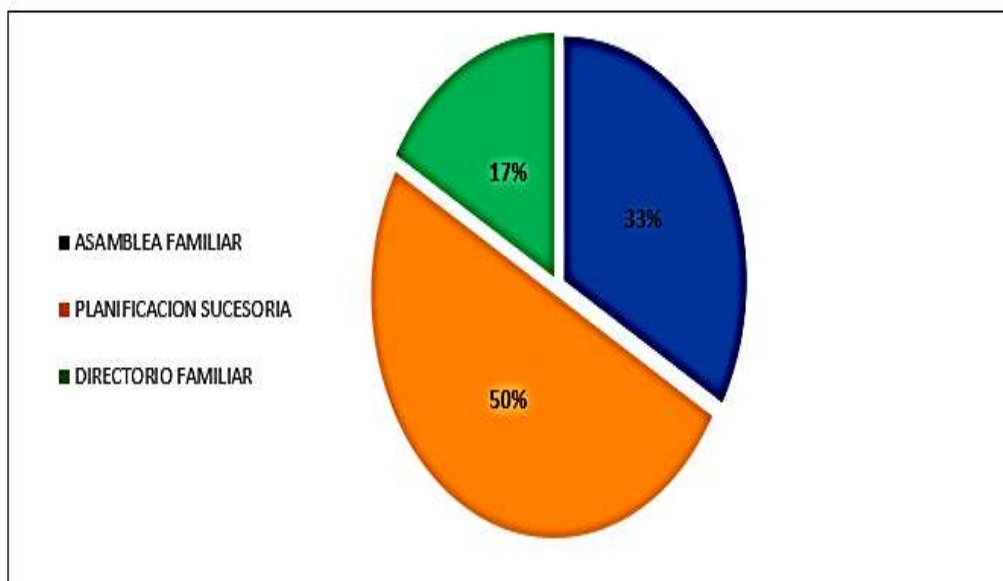


**GRAFICO N°06.**

**Interpretación y análisis:**

En el gráfico N°06, se presenta como resultado que, del 100% de encuestados, el 100% manifestó que considera al Consejo de familia, como un lineamiento jurídico que tendría incidencia en la regulación normativa de la empresa familiar.

**7. Mencione usted, otros lineamientos jurídicos que tendrían incidencia para la regulación normativa de la empresa familiar.**

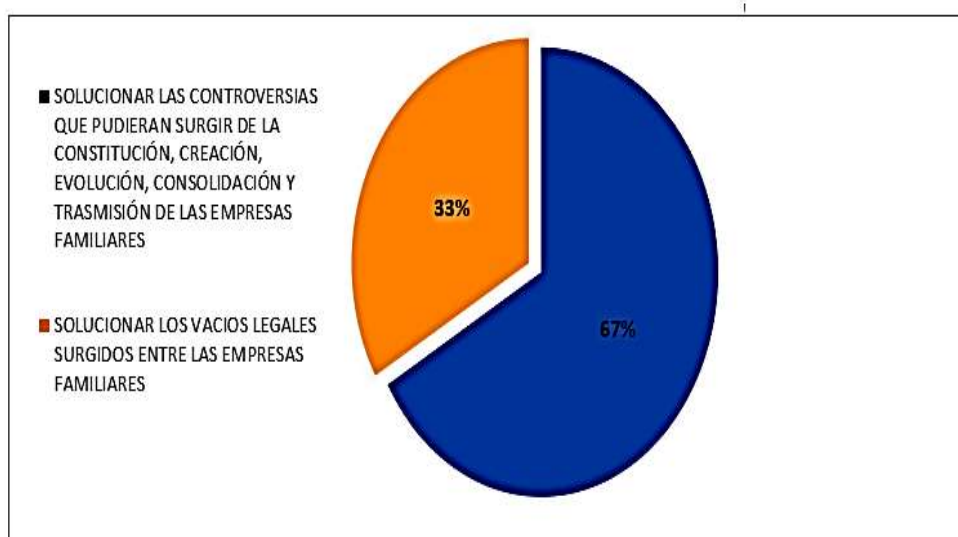


**GRAFICO N° . 07.**

**Interpretación y análisis:**

En el gráfico N°07, se presenta como resultado que, del 100% de encuestados, el 50% manifestó otro lineamiento jurídico que tendría incidencia en la regulación normativa de la empresa familiar es la planificación sucesoria, el 33% manifestó que la asamblea familiar, y, el 17% manifestó que el directorio familiar.

**8. Mencione usted, cuál cree que serían las implicancias de incorporar legislativamente la empresa familiar.**



**GRAFICO N°08**

**Interpretación y análisis:**

En el gráfico N°08, se presenta como resultado que, del 100% de encuestados, el 67% manifestó que las implicancias de incorporar legislativamente la empresa familiar sería la solución de las controversias que podrían surgir de la constitución, creación, evolución, consolidación y trasmisión de las empresas familiares, y, el 33% manifestó que sería la solución de los vacíos legales surgidos entre las empresas familiares.

# CAPÍTULO V

## **5.1. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES y PROPUESTA NORMATIVA.**

### **5.1.1 CONCLUSIONES.-**

- a) A la luz del análisis de los resultados del presente trabajo de investigación se puede concluir que, en primer lugar, los lineamientos jurídicos que tienen incidencia en la regulación normativa de la empresa familiar son: el protocolo familiar, el family office y el consejo de familiar; y de otro lado, los lineamientos fácticos que tienen incidencia en la regulación normativa de la empresa familiar son: la idiosincrasia peculiar de los miembros integrantes de la empresa familiar son factores que inciden indefectiblemente en la regulación normativa de la empresa familiar. La incidencia de los factores mencionados, está ratificada de un lado, por la opinión de los operadores del derecho como, jueces especializados en lo civil del distrito judicial de Trujillo y abogados especializados en el Derecho Civil con mención Empresarial, y, de otro lado opinión de los propios miembros de la empresa familiar, quienes ratifican la premisa propuesta respecto a que la regulación normativa de la empresa familiar.
- b) Las principales características de los lineamientos jurídicos como base de regulación normativa de la empresa familiar, son:
- Protocolo familiar: tiene como objeto la determinación correcta de los órganos de gobierno, así como, el establecimiento de los lineamientos para su composición y funcionamiento.

De otro lado, coadyuva a establecer criterios para evitar la confusión del patrimonio empresarial con el patrimonio familiar, así como, el establecimiento de políticas de incorporación de miembros de la familia en la empresa.

Finalmente, ayuda a regular un régimen de transmisión de las acciones, inter vivos y mortis causa, en forma voluntaria o forzosa, a fin de que la propiedad se mantenga en manos de la empresa familiar.

- Family Office: tiene como objeto la coordinación centralizada de servicios financieros o personales de los miembros de la familia, y, la formación y training financiero para los miembros de la familia.

De otro lado, realiza un rol de coordinador de transiciones, es decir, genera previsión y preparación para los inevitables cambios que se producen en la vida de la empresa.

Finalmente, coadyuva en la prevención de riesgos, por cuanto protege los activos y patrimonio familiar.

- Consejo de familia: tiene por objeto la gestión de criterios, órganos y procedimientos teniendo como referencia al ámbito familiar, con la finalidad primordial de cuidar de la familia y de las relaciones entre sus miembros.

De otro lado, realiza la planificación de la sucesión y la formación del sucesor, reconocimiento la cultura y valores de la familia.

Finalmente, coadyuva en la política de dividendos y venta de acciones de la empresa familiar.

c) Las principales características de los lineamientos fácticos como base de regulación normativa de la empresa familiar, son:

- La idiosincrasia de los miembros de la empresa familiar: establece características especiales en los familiares, que son una combinación de valores contrapuestos entre familia y empresa. Ello, por cuanto cada miembro de la familia que a su vez es miembro de la empresa, está premunido de una serie de ideas, comportamientos, y, actitudes particulares que se cohesionan y relacionan con los demás familiares.

Es importante precisar que la idiosincrasia de los miembros de la empresa familiar, determina esa característica especial que requiere de una regulación normativa específica.

d) Resulta importante la regulación normativa de la empresa familiar y así lo ratifican tanto los encuestados como los entrevistados, quienes consideran que la regulación normativa de la empresa familiar generaría repercusiones positivas, fundamentalmente en la solución ideal de las controversias que pudieran surgir de ellas.

e) Si bien se ha determinado categóricamente a través de la presente investigación que para la regulación normativa de la empresa familiar se debe tener en cuenta la incidencia de los lineamientos jurídicos: El Protocolo Familiar; el Family Office, y, el Consejo de familia, y, como fundamentos fácticos: La idiosincrasia de los miembros integrantes de la empresa familiar.



Sin embargo, hay que señalar que existen otros lineamientos o factores que también inciden en la regulación de la empresa familiar y que son:

- Jurídicos: la planificación sucesoria, la asamblea familiar, y; el directorio familiar.
- Fácticos: la cultura familiar, los problemas interpersonales entre los familiares, y; el futuro de la empresa familiar.

- f) El Derecho tiene dentro de sus funciones sociales, la de organización y de resolución de conflictos.

La primera de ellas considerada como aquel instrumento que la sociedad tiene para su propia subsistencia, pues sin un mínimo de organización, ésta que siempre es un difícil equilibrio de voluntades, no podría subsistir ni evolucionar, y, la segunda de ellas, considerada como la que acepta y absorbe nuevas normas reguladoras cuando la razón del conflicto tiene suficiente apoyo en la opinión pública.

De allí que, la regulación normativa de la empresa familiar surge como un medio trascendental para la materialización de dichas funciones sociales.

- g) Finalmente, si bien la empresa familiar es regulada actualmente por las prácticas del buen gobierno corporativo, es esencial que tenga una regulación específica para llenar los vacíos legales que surgen desde su constitución, creación, evolución, consolidación y trasmisión.

### **5.1.2 RECOMENDACIONES.-**

- a) Es necesario un mayor tratamiento doctrinal, normativo-legislativo y jurisprudencial de la institución jurídica de la empresa familiar, en las Escuelas profesionales de Derecho de las universidades del país en la asignatura correspondiente al Derecho Comercial y Empresarial.
  
- b) A más de veinte años de vigencia del Código de Comercio, existen aún muchos vacíos que han sido expuestos y reconocidos por los doctrinarios más importantes de nuestro país, por ello, se debería pensar ya, en la revisión de este cuerpo normativo que no regula de manera adecuada las principales y actuales instituciones jurídicas.
  
- c) Finalmente, con la finalidad de tener datos y conclusiones más certeras; se debe realizar un estudio de investigación de las regulaciones normativas in extenso de la empresa familiar en el Derecho Comparado.

### **5.1.3 PROPUESTA NORMATIVA.-**

Considerando que la presente investigación, por la naturaleza del tema investigado; reviste una institución jurídica compleja, es que; con mucha reserva, cautela y criterio; realizamos la siguiente propuesta normativa:

#### **LEY GENERAL DE SOCIEDADES:**

*Décimo segunda disposición transitoria:*

*“En los casos de las empresas familiares, constituidas bajo cualquier forma societaria prescrita en esta ley; éstas deberán incorporar un protocolo familiar; el family office y un consejo de familia; los cuales deben estar previamente incorporados en sus estatutos”.*

## BIBLIOGRAFÍA.

1. De Arquer Armangué, J. (1979). *Empresas Familiares*. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra.
2. Echaíz Moreno, Daniel. (marzo de 2009). *Derecho de los negocios*. Lima: Thompson-Reuters y Ediciones Caballero Bustamante.
3. Echaíz Moreno, S. (2016). Las empresas familiares en el Perú. En AA.VV.
4. Revista Jurídica del Perú (1997), 321-338. *El Protocolo familiar*.
5. Favier Dubois (Hijo), E. M. (2005). Los límites de la sociedad unipersonal y el abandono de la empresa en el nuevo concepto de sociedad. En D. Roque Vitolo, & M. G. Pardini, *Nuevas perspectivas en el derecho societario y el Anteproyecto de reforma de la Ley de sociedades comerciales* (pág. 89). Buenos Aires: Editorial Ad Hoc.
6. Favier Dubois (Hijo), E. M. (2010). Fideicomiso y régimen Societario. El fideicomiso sobre acciones de sociedad anónima. *La Ley*, 842.
7. Favier Dubois (Hijo), E. M. (2012). *Negociación, mediación y arbitraje en la empresa familiar*. Buenos Aires: Editorial Ad Hoc.
8. Favier Dubois (Padre), E. M., & Favier Dubois (Hijo), E. M. (2011). Aspectos jurídicos del Protocolo de la Empresa Familiar. *Doctrina Societaria y Concursal Errepar*, 990.
9. Favier Dubois (Padre), E. M., & Favier Dubois (Hijo), E. M. (2012). Reformas legales pendientes para la Empresa Familiar: Panorama y propuestas normativas. *Doctrina Societaria y Concursal Errepar*, 631.
10. Flores, P. P. (2002). *Diccionario Jurídico Elemental*. Lima: Grijley.
11. Hundskopf Wendt, J. (junio de 2005) - *El rol del directorio en las empresas familiares*. Normas Legales (349), 109-117.
12. Hundskopf Exebio, O. (mayo de 2018). *Las empresas familiares y la importancia del protocolo familiar*. Actualidad Jurídica (294), 212-226.

13. Leach, P. (1993). *La empresa familiar*. Buenos Aires: Granica.
14. Narvaéz García, J. I. (1993). *Sociedades por acciones*. Bogotá: Librería Doctrina y Ley.
15. Pizarro, L., & Garrido Lecca, F. (2006). *El planteamiento sucesorio como práctica de buen gobierno corporativo en las empresas familiares*. *Ius et Veritas* (32), 148-156.
16. Reyes Villamizar, F. (2002). *Derecho Societario*. Bogotá: Editorial Temis S.A.
17. Sar, O. (2006). *Constitución Política del Perú. Tercera Edición*. Lima: Nomos & Thesis.

### **LEGISLACIÓN.**

1. Constitución Política del Estado de 1993.
2. Ley General de Sociedades.
3. Código Civil Peruano.

# **ANEXOS.**

## **ENCUESTA – INTEGRANTES DEL GRUPO FAMILIAR.**

### **PROYECTO DE TESIS:**

La Empresa Familiar: Lineamientos jurídicos y fácticos que inciden en su regulación normativa.

### **ENTREVISTADOS:**

Integrantes de empresa familiar.

### **REALIDAD PROBLEMÁTICA:**

Las empresas familiares son una realidad indiscutible que han alcanzado niveles de desarrollo significativo y que por lo general son manejadas mediante guías, modelos, manuales y prácticas de buen gobierno corporativo que provienen de otros países, sin embargo, no existen normas legales específicas y menos un marco legal integral y sistemático que la regulen de manera específica, lo que conlleva a un vacío legal no sólo en su correcta constitución, sino en la resolución de las situaciones conflictivas que derivan de las mismas, ya que quedan al margen de las soluciones que prevé la legislación actual, dado que estas se sólo se someten a las disposiciones de la Ley General de Sociedades.

### **OBJETIVO:**

Analizar los lineamientos fácticos que sirven de fundamento para la regulación de la empresa familiar en nuestra legislación.

### **PREGUNTAS:**

1. Mencione usted, si conoce la institución jurídica de la empresa familiar.
2. Mencione usted, que entiende por empresa familiar.

3. Mencione usted, en que área se desarrolla su empresa familiar.
4. Mencione usted, bajo que denominación comercial se encuentra registrada su empresa familiar.
5. Considera usted, que la idiosincrasia de los integrantes de la empresa familiar es un lineamiento fáctico que tendría incidencia en la regulación normativa de la empresa familiar.
6. Mencione usted, que otro lineamiento fáctico tendría incidencia en la regulación normativa de la empresa familiar.
7. ¿Cuál cree usted que son los principales problemas que surgen en una empresa de tipo familiar?
  - a) Los integrantes no separan la propiedad de la gestión.
  - b) La ausencia de planeamiento sucesorio.
  - c) Los integrantes no tienen en cuenta las necesidades de la empresa.
  - d) Los integrantes utilizan los bienes o fondos de la empresa para provecho particular.
  - e) Falta de consenso en las decisiones de la empresa.
  - f) No existe una regulación normativa que respalde su existencia.
8. Mencione usted, cuál cree que serían las implicancias de incorporar legislativamente la empresa familiar.



## **ENTREVISTA – JUECES.**

### **PROYECTO DE TESIS:**

La Empresa Familiar: Lineamientos jurídicos y fácticos que inciden en su regulación normativa.

### **ENTREVISTADOS:**

Jueces especializados en Derecho Civil y Empresarial de la Corte Superior de Justicia de La Libertad.

### **REALIDAD PROBLEMATICA:**

Las empresas familiares son una realidad indiscutible que han alcanzado niveles de desarrollo significativo y que por lo general son manejadas mediante guías, modelos, manuales y prácticas de buen gobierno corporativo que provienen de otros países, sin embargo, no existen normas legales específicas y menos un marco legal integral y sistemático que la regulen de manera específica, lo que conlleva a un vacío legal no sólo en su correcta constitución, sino en la resolución de las situaciones conflictivas que derivan de las mismas, ya que quedan al margen de las soluciones que prevé la legislación actual, dado que estas se sólo se someten a las disposiciones de la Ley General de Sociedades.

### **OBJETIVO:**

Analizar los lineamientos jurídicos que sirven de fundamento para la regulación de la empresa familiar en nuestra legislación.

### **PREGUNTAS:**

1. Mencione usted, el tipo de especialización que tiene y cuál es su experiencia en la judicatura.

2. Mencione usted, una definición de empresa familiar.
3. Teniendo en cuenta que, el Protocolo Familiar, es un documento que contiene la relación entre familiares y sus políticas con respecto a la empresa familiar. Considera usted que, éste sería un lineamiento jurídico que incidiría para la regulación de la empresa familiar.
4. Teniendo en cuenta que, el Family Office, es una organización profesional dedicada a la gestión del patrimonio familiar y los asuntos familiares. Considera usted que, éste sería lineamiento jurídico que incidiría para la regulación de la empresa familiar.
5. Teniendo en cuenta que, el Consejo de Familia, es el órgano que toma decisiones sobre los temas que afectan a la relación de la familia con la empresa. Considera usted que, éste sería lineamiento jurídico que incidiría para la regulación de la empresa familiar.
6. Mencione usted, otros lineamientos jurídicos que tendrían incidencia para la regulación normativa de la empresa familiar.
7. Mencione usted, cuál cree que serían las implicancias de incorporar legislativamente la empresa familiar.

## **ENTREVISTA – DOCENTES.**

### **PROYECTO DE TESIS:**

La Empresa Familiar: Lineamientos jurídicos y fácticos que inciden en su regulación normativa.

### **ENTREVISTADOS:**

Docentes universitarios especializados en Derecho Civil y Empresarial.

### **REALIDAD PROBLEMÁTICA:**

Las empresas familiares son una realidad indiscutible que han alcanzado niveles de desarrollo significativo y que por lo general son manejadas mediante guías, modelos, manuales y prácticas de buen gobierno corporativo que provienen de otros países, sin embargo, no existen normas legales específicas y menos un marco legal integral y sistemático que la regulen de manera específica, lo que conlleva a un vacío legal no sólo en su correcta constitución, sino en la resolución de las situaciones conflictivas que derivan de las mismas, ya que quedan al margen de las soluciones que prevé la legislación actual, dado que estas se sólo se someten a las disposiciones de la Ley General de Sociedades.

### **OBJETIVO:**

Analizar los lineamientos jurídicos que sirven de fundamento para la regulación de la empresa familiar en nuestra legislación.

### **PREGUNTAS:**

1. Mencione usted el tipo de especialización que tiene y el lugar donde se desempeña profesionalmente.

2. Mencione usted, una definición de empresa familiar.
3. Teniendo en cuenta que, el Protocolo Familiar, es un documento que contiene la relación entre familiares y sus políticas con respecto a la empresa familiar. Considera usted que, éste sería un lineamiento jurídico que incidiría para la regulación de la empresa familiar.
4. Teniendo en cuenta que, el Family Office, es una organización profesional dedicada a la gestión del patrimonio familiar y los asuntos familiares. Considera usted que, éste sería lineamiento jurídico que incidiría para la regulación de la empresa familiar.
5. Teniendo en cuenta que, el Consejo de Familia, es el órgano que toma decisiones sobre los temas que afectan a la relación de la familia con la empresa. Considera usted que, éste sería lineamiento jurídico que incidiría para la regulación de la empresa familiar.
6. Mencione usted, otros lineamientos jurídicos que tendrían incidencia para la regulación normativa de la empresa familiar.
7. Mencione usted, cuál cree que serían las implicancias de incorporar legislativamente la empresa familiar.

**Trujillo, diciembre de 2020.**

---

**Bach. Betty Carolina Egúsquiza Valverde.**

---

**Ms. Ricardo Lenin Torres Alvarado.**