



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

Derecho
Facultad de Derecho

**Gobierno Corporativo en la Ley General de
Sociedades en el Perú: El surgimiento de su
autorregulación**

**Trabajo de Suficiencia Profesional
presentado para optar al Título Profesional de
Abogado**

**Presentado por
Miranda Valeria Canales Leon**

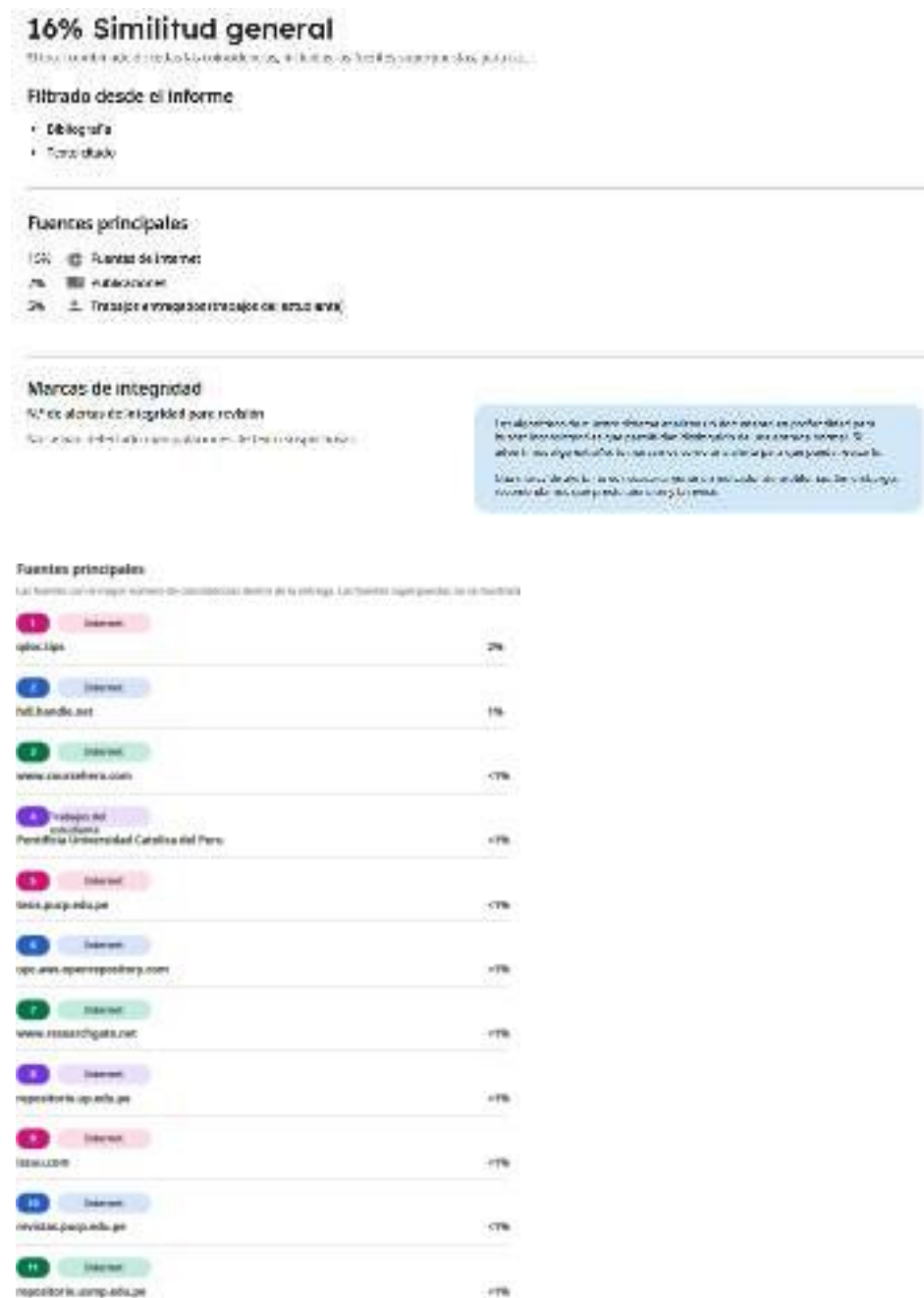
Asesor: Bruno Edoardo Debenedetti Luján
[0000-0002-3890-8917](tel:0000-0002-3890-8917)

Lima, enero 2025

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

FACULTAD DE DERECHO

A través del presente documento la Facultad de Derecho deja constancia de que el Trabajo de Suficiencia Profesional “Gobierno Corporativo en la Ley General de Sociedades en el Perú: El surgimiento de su autorregulación” presentada por el Sra. Miranda Valeria Canales Leon, con DNI 70367585, para optar el Título Profesional de Abogado, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el 16 de enero del año 2025; obteniendo el siguiente resultado:



Detalles del documento

Identificador de la entrega

trnoid::1:3125713626

Fecha de entrega

7 ene 2025, 8:39 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

16 ene 2025, 12:48 p.m. GMT-5

Nombre de archivo

Trabajo_de_Suficiencia_Profesional_-_Miranda_Canales_07.01.2025.docx

Tamaño de archivo

482.4 KB

73 Páginas

23,140 Palabras

134,871 Caracteres

De acuerdo con la política vigente, el porcentaje obtenido de similitud con otras fuentes está dentro de los márgenes permitidos.

Se emite el presente documento para los fines estipulados en el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad al que pertenece el interesado.

Lima, 16 de enero de 2025



Bruno Edoardo Debenedetti Luján

Asesor

Código ORCID: 0000-0002-3890-8917

RESUMEN

La presente investigación se centra en el análisis del gobierno corporativo en Perú, con un enfoque específico en la Ley General de Sociedades (LGS) y la autorregulación a través de los casos de estudio de Backus y AENZA. El objetivo principal es determinar los artículos de la LGS aplicables al gobierno corporativo, visibilizar la autorregulación mediante los casos seleccionados, e identificar las ventajas y desventajas de esta práctica en el contexto peruano. La metodología utilizada es un estudio de casos comparativos, que permite una evaluación sistemática de las prácticas de autorregulación en ambas empresas. Los resultados indican que, aunque la autorregulación presenta beneficios como bajos costos y flexibilidad, es esencial contar con un marco regulatorio mínimo que establezca estándares claros para prevenir situaciones adversas, como se evidenció en el escándalo de corrupción en AENZA. Este análisis sugiere que Perú podría beneficiarse de un enfoque híbrido que combine elementos de autorregulación con obligaciones regulatorias básicas, garantizando así una gobernanza más efectiva y transparente en el sector empresarial.

Palabras clave: Gobierno corporativo, autorregulación, Ley General de Sociedades, Backus, AENZA, Perú.

ABSTRACT

This research focuses on the analysis of corporate governance in Peru, specifically examining the General Corporation Law (LGS) and self-regulation through case studies of Backus and AENZA. The main objective is to determine the articles of the LGS applicable to corporate governance, to highlight self-regulation through the selected cases, and to identify the advantages and disadvantages of this practice in the Peruvian context. The methodology employed is a comparative case study, which allows for a systematic evaluation of self-regulatory practices in both companies. The results indicate that while self-regulation offers benefits such as low costs and flexibility, it is essential to have a minimum regulatory framework that establishes clear standards to prevent adverse situations, as evidenced by the corruption scandal involving AENZA. This analysis suggests that Peru could benefit from a hybrid approach that combines elements of self-regulation with basic regulatory obligations, thereby ensuring more effective and transparent governance in the business sector.

Keywords: Corporate governance, self-regulation, General Corporation Law, Backus, AENZA, Peru.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	iv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. Marco teórico	3
1.1 Concepto de Gobierno Corporativo	3
1.1.1 Teoría de la Agencia	5
1.1.2 La Importancia del Buen Gobierno Corporativo	6
1.2 Concepto de Autorregulación	7
1.2.1 Noción teórica de la autorregulación	7
1.3 El gobierno corporativo y la autorregulación	9
1.4 Marco legal del gobierno corporativo en Perú	11
1.4.1 Soft Law del gobierno corporativo	11
1.4.2 La Ley General de Sociedades y su relación con el gobierno corporativo	13
CAPÍTULO II. Estudio de casos	20
2.1 Regulación aplicable sobre Buen Gobierno Corporativo	25
2.2 Caso Backus	26
2.2.1 Contexto Empresarial	26
2.2.2 Prácticas de Gobierno Corporativo	27
2.2.3 Resultados Previos	30
2.3 Caso Graña y Montero	32
2.3.1 Contexto Empresarial	32
2.3.2 Prácticas de Gobierno Corporativo	33
2.3.3 Resultados Previos	36
2.4 Análisis comparativo de casos	38
2.4.1 Análisis Comparativo de Gobierno Corporativo: AENZA vs. Backus	38
2.4.2 Conclusiones del Análisis Comparativo entre AENZA y Backus	40

2.4.3 Ventajas y Desventajas de AENZA y Backus.....	42
2.4.4 Conclusión de la comparación de casos (AENZA y Backus)	46
CAPÍTULO III. Discusión (Ventajas y desventajas de la autorregulación).....	48
3.1 Ventajas de la Autorregulación.....	48
3.2 Desventajas de la Autorregulación.....	50
3.3 Comparación entre la Autorregulación y la Regulación Gubernamental	51
3.4 Conclusiones del capítulo.....	54
CONCLUSIONES.....	56
RECOMENDACIONES	59
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	62

INTRODUCCIÓN

El gobierno corporativo se puede definir como las reglas de dirección y organización establecidas entre los participantes de las empresas o corporaciones, como lo son los accionistas, los administradores, y los distintos *stakeholders* del negocio, quienes conjuntamente deben estar alineados en búsqueda de un mismo interés (Centro de Estabilidad Financiera, 2005). En el Perú, la Ley General de Sociedades (Ley N° 26887), en adelante LGS, vigente desde 1997, es el marco legal general sobre la administración de las empresas desde un punto de vista societario. Sin embargo, la LGS peruana no contiene actualmente en estricto un marco normativo sobre el Gobierno Corporativo, se entiende como “marco normativo estricto sobre Gobierno Corporativo” a un conjunto de obligaciones que deben seguir las sociedades para cumplir con ciertos estándares de buen gobierno corporativo como: relevar información a los accionistas, señalar qué es aprobado únicamente por directorio o Junta General de Accionistas, lineamientos de cómo repartir dividendos, si deben haber directores independientes y sus características, etc. La LGS peruana sigue la tendencia formulada por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) que señala que los principios de gobierno corporativo no deben ser de cumplimiento obligatorio y no pretenden establecer "normas específicas" para las legislaciones de los diferentes países (OCDE, 1999), en cambio que buscan ser una guía para las empresas que decidan contar con políticas de buen gobierno (Tabra, 2020). Esto parece ser una corriente que siguen distintos países de Latinoamérica, siendo que en la misma línea se encuentra por ejemplo la Ley General de Sociedades de la Argentina, la Ley N° 19550, que únicamente describe a las distintas formas societarias, como las sociedades anónimas entre los Art. 163 a 307, y establece requerimientos específicos únicamente para cierto tipo de empresas (las comprendidas en el Art. 299), como las que ofertan públicamente sus acciones (Albanese, 2018).

La LGS peruana únicamente señala las atribuciones de cada órgano existente en una sociedad (Caipo, 2005), en relación con el Gobierno Corporativo. Esto ha permitido que naturalmente las empresas busquen regular la diferencia de objetivos entre los accionistas y los administradores para encontrar una alineación en el funcionamiento de la empresa, teniendo como resultado la creación de códigos de buen gobierno corporativo (Fernández, 2012), con mayor tendencia en el sector que cotiza en bolsa por su

diferenciada regulación y motivación en búsqueda de inversionistas. La creación de los códigos de buen gobierno corporativo o políticas de buen gobierno corporativo son frutos del uso de la autorregulación en las empresas en temas de gobierno corporativo y sigue la tendencia normativa establecida por la OCDE, que señala que las normas de gobierno corporativo no buscan ser obligatorias y fijas, si no más flexibles y evolutivas (OCDE, 1999). La autorregulación se puede definir como un sistema en el que las organizaciones privadas crean sus propias reglas y procesos para gestionar su comportamiento, en lugar de depender únicamente de la regulación impuesta por el estado (Carbajales, 2006). En dicha línea, en el Perú, las empresas definen sus propias reglas en temas de Gobierno Corporativo.

El problema central de la presente investigación radica en (i) determinar los cuales son los artículos de la LGS vigente aplicables al gobierno corporativo, (ii) consecuentemente visibilizar la autorregulación del gobierno corporativo con dos casos: el de Backus, y el de AENZA y finalmente, (iii) identificar las ventajas y desventajas de la autorregulación en el Perú para así concluir si podría beneficiarse de un enfoque híbrido que combine elementos de autorregulación con ciertas obligaciones mínimas impuestas.

La hipótesis que guía el trabajo es que el Perú podría beneficiarse de un enfoque híbrido que combine elementos de autorregulación con ciertas obligaciones mínimas impuestas por la LGS. Este modelo híbrido se centraría en aspectos clave como la estructura del directorio, la frecuencia de las reuniones de accionistas y la transparencia en la información financiera. Por ejemplo, se podría considerar la implementación de un número mínimo de directores independientes en el directorio, ajustado al tamaño de cada empresa. Además, sería beneficioso exigir la divulgación de las políticas de gestión de riesgos, lo que permitiría a los inversionistas y otras partes interesadas comprender mejor cómo las empresas manejan sus desafíos financieros y operativos. Asimismo, establecer una frecuencia mínima para las juntas generales de accionistas podría garantizar que los accionistas tengan oportunidades regulares para participar en la toma de decisiones. Todo esto contribuiría a fomentar un ambiente empresarial más transparente y confiable, beneficiando tanto a las compañías como a los inversionistas y al mercado en general. Esto permitiría mantener la flexibilidad y adaptación propias del modelo autorregulado, al tiempo que se establecen estándares básicos necesarios para proteger los intereses de todos los accionistas y mejorar la confianza en el sistema empresarial peruano.

En los casos señalados, se mencionará algunos puntos a mejorar en sus políticas de buen gobierno corporativo, y en la sección final se harán recomendaciones generales para que los Códigos de Buen Gobierno Corporativo no se vuelvan superficiales, sino que realmente impongan directrices claras que puedan seguirse. El impacto que busca tener la investigación es que las empresas puedan leer la breve investigación e incluir mejorar en sus propios lineamientos, buscando tener normas internas fáciles de entender, que puedan seguirse y que finalmente eviten posibles conflictos entre sus órganos.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

1.1 Concepto de Gobierno Corporativo

El gobierno corporativo es el sistema mediante el cual las sociedades gestionan la dirección y el control de las mismas. (Davelouis, 2007) En ese sentido, este concepto es fundamental para entender cómo se gestionan las empresas, bajo el contexto que la propiedad y la gestión de la misma están separadas. Adam Smith en su análisis sobre la administración de empresas y gobierno corporativo señala que los directores son gerentes de dinero ajeno, por lo que no se puede esperar que naturalmente lo supervisen con la misma vigilancia que si fuese propio (Smith, 2011). Bajo esta línea de pensamiento, se evidencia que el problema central que busca resolver el desarrollo de un buen gobierno corporativo es el conflicto de intereses entre los propietarios (accionistas) y los gerentes.

La noción de gobierno corporativo ha experimentado una transformación significativa a lo largo del tiempo. En sus inicios, durante los años 80, prevalecía una visión que priorizaba el beneficio de los accionistas, fuertemente influenciada por el pensamiento de Milton Friedman. Esta perspectiva sostenía que la única responsabilidad de una empresa era incrementar sus ganancias para sus propietarios. Sin embargo, con el paso de los años, este enfoque ha dado lugar a una concepción más amplia y equilibrada. La nueva visión, propuesta por académicos como R. Edward Freeman, reconoce la importancia de considerar las necesidades e intereses de todos los grupos involucrados en la actividad empresarial, no solo de los accionistas.

Este cambio de paradigma se ve reflejado en los Principios de Gobierno Corporativo establecidos por la OCDE, que promueven un marco más inclusivo y responsable. Esta evolución representa un giro desde una visión estrecha centrada únicamente en el valor para el accionista, hacia un modelo más holístico que busca equilibrar los intereses de diversos actores, incluyendo empleados, clientes, proveedores, comunidades locales y el

medio ambiente. Este enfoque más integral se considera fundamental para la sostenibilidad a largo plazo de las empresas y su impacto positivo en la sociedad en general.

En esa línea, la OCDE conceptualiza al gobierno corporativo como:

“... el gobierno corporativo es el sistema por el que las corporaciones de negocios son dirigidas y controladas. La estructura de gobierno corporativo especifica la distribución de derechos y responsabilidades entre los participantes en la corporación, como el directorio, la gerencia, los accionistas y otros incumbentes (*stakeholders*); y detalla las reglas y procedimientos para la toma de decisiones sobre los temas corporativos. Para esto, provee una estructura que determina los objetivos de la compañía, se asignan los medios para alcanzar dichos objetivos y se determina cómo monitorear el desempeño en relación a los objetivos perseguidos (Centro de Estabilidad Financiera, 2005).”

Davelouis (2007) señala que además las prácticas buen gobierno corporativo como esenciales para atraer inversión y fomentar el crecimiento y desarrollo, enfocándose en la funcionalidad que él opina que tienen y que más adelante veremos es una opinión generalizada.

Asimismo, Tabra (2020) menciona que desde una visión jurídica la noción del gobierno corporativo se debe entender “como el conjunto de reglas que se implementan en la empresa para defender los derechos (intereses) de quienes la conforman o están relacionados a ella” y dicho enfoque priorizará el estudio de normas que se utilicen para promover el fortalecimiento de dichas relaciones entre los distintos órganos de una sociedad. En dicho contexto, se establecen los deberes y derechos de cada órgano involucrado, así como se definen las relaciones entre dichos actores.

Los actores involucrados en el Gobierno Corporativo son: en primer lugar, los accionistas, quienes son los titulares de las sociedades; en segundo lugar los directores, que son adjuntos a la junta general de accionistas pues son quienes los escogen, y tienen una relación directa a la aprobación de actos, proyectos y contratos propios de la actividad económica que desarrolla la sociedad; y en tercer lugar, los gerentes quienes finalmente son los que están en las operaciones diarias y las aprueban.

Es en dicha línea que definir los límites de actuación, las aprobaciones, la entrega de información, entre otros factores, es fundamental para que todos los órganos estén bajo una misma línea y puedan potenciar desde su posición la ejecución de la actividad empresarial.

1.1.1 Teoría de la Agencia

Martínez (2005) señala que la relación de agencia existe cuando hay un vínculo entre dos sujetos, uno que se denomina “principal” y otro conocido como “agencia”, en donde, en beneficio del principal, el agente ejecuta ciertas acciones y funciones. Esta relación es una de codependencia ya que, aunque es el principal quien se beneficia y normalmente establece las funciones de la agencia, es la agencia quien finalmente decide si actuar bajo lo establecido por la principal o no. Según Gorbaneff (2007), debe existir una delegación de autoridad por la principal hacia el agente, no obstante, los intereses de ambos no necesariamente están alineados, a lo que el autor llama “pérdida de la agencia”.

Argandoña (2004) menciona que es inevitable que se llegue a un escenario de principal/agencia ya que la principal (los propietarios o accionistas) finalmente van a necesitar a un agente (directivo o gerente) para crecer y continuar gestionando su negocio. Pero ante ello, el autor reitera que no existe un contrato lo suficiente fuerte para obligar con total certeza a los directivos a actuar de acuerdo con los intereses de los propietarios, lo que hace necesario establecer mecanismos de supervisión y auditoría inclusive a los más altos rangos de las empresas.

Es bajo mencionado contexto, que los accionistas instan en implementar mecanismos y sistemas de evaluación, supervisión y motivación orientados a reducir la discrepancia entre sus intereses y los de los administradores, a estos sistemas se les conoce también como “costos de agencia” (Gorbaneff, 2007).

Entonces, la teoría de la agencia, propuesta por Jensen y Meckling en 1976, sugiere que los administradores podrían priorizar sus intereses personales por encima de los de la empresa. Esta visión implica que los directivos podrían tomar decisiones que los beneficien a ellos mismos, incluso si estas no son las mejores para los accionistas o la organización en general.

En contraste y como visión crítica de dicha teoría nace la teoría de la mayordomía, desarrollada por Donaldson y Davis, que ofrece una perspectiva más optimista. Esta teoría propone que los administradores pueden actuar como “servidores” leales, tomando

decisiones que beneficien a la empresa y a sus accionistas. Según este enfoque, los directivos se identifican fuertemente con la organización y están motivados intrínsecamente para trabajar en pro de sus objetivos. La teoría de la mayordomía sugiere que, en lugar de buscar solo su beneficio personal, los administradores pueden alinear sus intereses con los de la empresa y sus propietarios, actuando como custodios responsables de los recursos corporativos.

Sin perjuicio de ello, en mi opinión las relaciones de agencia suelen ser más comunes en el mundo actual de empresa, y aunque la gran mayoría de empresas hace intentos para minimizar las desventajas que se generan en la aplicación de tener agencias, hay ciertas acciones que son incontrolables (Fabián et al., 2010).

1.1.2 La Importancia del Buen Gobierno Corporativo

Davelouis (2007) orienta la importancia de la ejecución de políticas de Buen Gobierno Corporativo en la búsqueda de confianza para la obtención de mayor inversión. Esta línea de pensamiento se encuentra más orientada al sector de Mercado de Valores que particularmente se fundamentan en la transparencia de la información. No obstante, desde mi perspectiva me encuentro más cercana a la opinión que la importancia de políticas de BGC recae en que si los órganos previamente mencionados no se encuentran alineados, no se podrá tener una empresa que perdurará en el tiempo, siendo que en no sería una estructura sólida en el tiempo, puesto que en cualquier momento podría explotar como sucedió en el caso emblemático de Enron. Enron fue una empresa de energía fundada en 1985 que llegó a ser una empresa valorizada en 70 billones de dólares. Sin perjuicio de ello, a falta de políticas sólidas de Buen Gobierno Corporativo, sus accionistas ciegos de información siguieron creciendo en el tiempo, mientras que sus gerentes y directivos hicieron distintos movimientos financieros que dejaron a la empresa en bancarrota. Es decir, quienes administraban la empresa mostraban a los inversores contabilidad maquillada, y ellos incrementaban, subiendo el valor de las acciones de una empresa que estaba en bancarrota, un fraude.

En ese sentido, gran tarea de un Buen Gobierno Corporativo es que se elimine la asimetría de la información entre quienes administran la empresa, los accionistas y los directores (Eyzaguirre, 2002). Y su importancia recae, a mi parecer, no únicamente en la búsqueda de financiamiento, o búsqueda de capital, pero en la creación de una empresa que perdure en el tiempo.

Posteriormente, se evaluarán casos de dos empresas peruanas que actualmente cuentan con políticas de BGC y se encuentran en el mercado más de 20 años. En cada caso se revisará hechos relevantes, así como la información que difunden de manera pública.

1.2 Concepto de Autorregulación

El concepto de autorregulación se conoce normalmente como una forma de intervención administrativa, por ello principalmente su conceptualización se ha trabajado desde el punto de vista del derecho administrativo. En ese sentido se le asocia con la “estrategia legisladora que poseen los estados para normar el funcionamiento de la sociedad y los mercados” (Tabra, 2020).

Por otro lado, para Black (1996) el término autorregulación no guarda ninguna relación con el Estado y se puede conceptualizar como el control que ejercen un grupo, de empresas o sujetos, sobre sus propios miembros y su comportamiento. Es bajo este preciso concepto, que nuestra investigación recae, siendo que en el presente trabajo la autorregulación -sobre BGC- es auto aplicada por las propias empresas, siendo resultado de que nuestra Ley General de Sociedades, como hemos explicado anteriormente, no contiene obligaciones rígidas establecidas para el comportamiento de los órganos de las sociedades, si no que más bien describe sus funciones, dejando campo para que las empresas por sí mismas esbocen las condiciones bajo las cuales deberán actuar.

1.2.1 Noción teórica de la autorregulación

La noción teórica sobre el concepto de autorregulación tiene dos corrientes. La primera que señala que el concepto de autorregulación se basa en la voluntad de las partes de aceptar ciertas condiciones y seguirlas, ciertamente como un autoimposición voluntaria (Arroyo, 2015). A su vez, esta voluntariedad implica que los estados se abstuvieran de legislar, en defecto, las asociaciones privadas de forma consensuada y voluntaria asumen el rol de creadores de normas para ellos mismos, y les dan cumplimiento. Esta corriente percibe cercanía con la expresión *laissez faire* “dejar hacer o dejar pasar” que se utiliza en la economía liberal (Tabra, 2020).

Bajo esta corriente, la desventaja más evidente a mi parecer es que, así como las partes pueden tener la voluntad de aceptar ciertas condiciones, pueden simplemente dejar de tenerlas. Es decir, en el contexto del gobierno corporativo si un administrador pierde la voluntad -por la razón que sea- de continuar cumpliendo con las condiciones de BGC establecidas, lo hará. Esto posiblemente, basado en que, bajo su razonamiento, cuenta

con mayores beneficios para no continuar con los lineamientos que se “autoimpuso” en cierto momento.

Por otro lado, existe otra corriente que señala que la base de la autorregulación consiste en un “medio de interacción” entre los miembros de las organizaciones privadas. Fernández-Albor & Pérez (2012) en esa línea señalan que es un proceso por parte de un conjunto de personas comprometidas a formar normas y reglas, para ellos mismos, aceptando cumplirlas. Asimismo, Darnaculleta (2005) señala que solo se está ante una manifestación de autorregulación si quien se “autorregula” asume como propios los resultados de dicho proceso, y cuando la autorregulación “responde a la consecuencia de un fin”.

Para esta posición, la autorregulación es el medio, la herramienta, que posee una sociedad o empresa privada para facilitar y determinar el funcionamiento de los órganos que pueda tener entre sí. Esto es a mi parecer, la corriente más cercana a la realidad, siendo que en el contexto de gobierno corporativo la implementación de la autorregulación no nació por se de la voluntad de las partes, si no más a raíz de problemas que hubo entre los accionistas, los directores y los gerentes. Como hemos mencionado anteriormente, con la teoría de la agencia, se puede evidenciar la importancia de formalizar políticas y lineamientos de conducta para los múltiples agentes que puede tener una principal, que, aunque implican costos, finalmente dan mayor certeza de un funcionamiento estándar. Asimismo, bajo los casos más adelante presentados, veremos como las empresas toman la autorregulación sobre gobierno corporativo como la herramienta que adoptan para tener beneficios a largo plazo, ya sea mejor manejo corporativo, mayor transparencia o atracción a nuevos inversionistas.

Lo que sí, ambas apreciaciones, buscan desafiar el monopolio estatal de promulgación y cumplimiento de normas jurídicas, no obstante, un inconveniente es que finalmente no hay una garantía de cumplimiento eficaz de sus normas o un argumento que vaya en contra de la posibilidad que los miembros de la sociedad que en algún momento se comprometieron dejen de tener incentivos suficientes para cumplir sus propias imposiciones. En ese sentido, se podría cuestionar los diferentes mecanismos que aseguren la transparencia, y cumplimiento de la autorregulación. (Tabra, 2020)

Sin perjuicio de lo mencionado, lo que no se puede negar, es que en la actualidad, la autorregulación si cubre un vacío normativo, que dejan los ordenamientos estatales. Así

como tiene dinamismo en sus posibles modificaciones, siendo tal vez más atractiva que regímenes rígidos de normas estatales.

1.3 El gobierno corporativo y la autorregulación

El gobierno corporativo necesita según Tabra (2015), de normas que sean una herramienta que facilite y sea un instrumento preventivo ante el desarrollo de la actividad económica que pueda tener la empresa, teniendo su eje principal en la efectividad que pueda tener con relación a los controles de las conductas de sus administradores y sus propietarios (accionistas) en beneficio de ellos mismos.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en 1999 publicó lo que sería el marco principal del gobierno corporativo, los Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades. En dicha publicación se asume que los principios no son obligatorios, ni buscan serlo, siendo que no tienen como objetivo ser “fórmulas detalladas” para legislaciones de otros países. En cambio, buscan ser un punto de referencia para las empresas que deseen implementar dichas prácticas. (OCDE, 1999)

Los principios de gobierno corporativo de la OCDE (2023) se organizan en seis grandes temas:

1. Garantizar la base de un marco eficaz para el gobierno corporativo.
2. Los derechos de los accionistas y funciones clave en el ámbito de la propiedad.
3. Tratamiento equitativo de los accionistas.
4. El papel en el gobierno corporativo de las partes interesadas.
5. Revelación de datos y transparencia.
6. La responsabilidad del Consejo.

En la misma línea, en el 2004 la OCDE reafirmó que los principios buscan que las empresas puedan innovar en la implementación de los mismos, siendo que actualmente estamos en un mundo muy dinámico de constantes cambios. (OCDE, 2004)

Es por ello que se puede entender la relación entre la autorregulación con el gobierno corporativo, siendo que desde sus bases normativas se desarrollaba la búsqueda de la autonomía de las empresas en autorregularse como ellos considerasen, teniendo en cuenta

que las empresas pueden variar y tener distintos incentivos para implementar políticas de buen gobierno corporativo.

Tabra (2020) menciona que las empresas de capital abierto publicaron, instalaron y se autorregularon en temas de buen gobierno corporativo porque el interés de los múltiples accionistas que podrían tener difiere de los administradores de las empresas, y además por razones de transparencia en búsqueda de mayor capital o financiamiento. Distinto a las empresas de capital cerrado donde se extendieron este tipo de políticas para la protección de los accionistas minoritarios. Otro ejemplo también son las empresas familiares, que sin importar su tamaño, buscan estar presentes en la toma de decisiones operativas inclusive de las empresas que manejan, siendo que la administración ya pasó a manos de profesionales pero que tienen distintos intereses que los accionistas.

Según Fernández-Albor & Pérez (2012) la autorregulación entonces se materializa en los códigos de buen gobierno corporativo que maneja cada empresa en búsqueda de una mejor gestión y manejo de la misma. Clarke (2007) señala que los códigos de buen gobierno corporativo son herramientas que permiten a las empresas tener, adoptar y fomentar mejores prácticas de gestión, facilitando un entorno empresarial más justo y eficiente, y fomentando la sostenibilidad en el sector a largo plazo.

Por tanto, los código o políticas de buen gobierno corporativo tienen un efecto prevencionista a futuro que impacta desde el momento que nacen. No obstante, como toda creación humana posee carencias, siendo que depende totalmente de que finalmente las personas encargadas de su cumplimiento y monitoreo cumplan con verificar que se está efectuando tal cual se ideó. Casos conocidos mundialmente como Odebrecht, Lehman Brothers, Graña y Montero, entre otros, son evidencia de que aunque en papel se insista con una creación de políticas y procesos, si el afán de la compañía no es que se sigan dichas directrices en cada uno de los niveles que puede existir, poco valen.

Esto no significa que no funcionen, en la recopilación realizada por Del Castillo (et al., 2009) llamada “El gobierno corporativo en el Perú: reflexiones académicas sobre su aplicación”, altos directivos de las empresas Backus, Incasur, Profuturo AFP, y Red de Energía del Perú, explican sus casos, y todos concuerdan que la implementación de políticas de buen gobierno corporativo es positiva para sus empresas. Los efectos beneficiosos de la implementación de prácticas de buen gobierno corporativo pueden variar dependiendo del sector, y si son empresas de capital público, o cerrado, pero

igualmente el efecto es positivo. En dicha investigación se puede evidenciar lo que en la teoría se afirma repetidas veces, y que, aunque puede sonar obvio, es necesario establecer, que es que los propietarios (accionistas) y los administradores siempre van a tener visiones y motivaciones distintas, por lo que es necesario crear manuales y procesos que lleven de la mano la actividad y desarrollo de ambos actores esenciales en el funcionamiento de las empresas.

Es así como también se puede identificar dos corrientes en el contexto peruano, una primera corriente apuesta por la autorregulación, impulsando la adopción voluntaria de códigos de conducta, como los Principios de Buen Gobierno Corporativo de la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV). Esta perspectiva busca fomentar una cultura ética empresarial sin necesidad de intervención directa del Estado, confiando en la capacidad de las organizaciones para autorregularse. Mientras que la segunda corriente, en contraste, promueve una mayor intervención estatal. Mediante reformas a la Ley General de Sociedades, especialmente en aspectos como la regulación de juntas generales, esta visión pretende garantizar un nivel mínimo de protección para los accionistas. Su objetivo es establecer un marco legal que asegure prácticas corporativas justas y transparentes mediante la acción directa del gobierno.

1.4 Marco legal del gobierno corporativo en Perú

1.4.1 Soft Law del gobierno corporativo

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) es la promotora de los principios de gobierno corporativo que, aunque no son vinculantes, han sido adoptados por varios países. Por ejemplo, el Reino Unido cuenta con el "UK Corporate Governance Code" y Alemania sigue el "Deutscher Corporate Governance Kodex". En Latinoamérica, Colombia ha desarrollado el "Código País", basado en recomendaciones de la OCDE.

Así la OCDE propuso por primera vez en 1999 los principios que deberían tenerse como marco para la creación de políticas de buen gobierno corporativo. A diferencia de su actualización de 2004, en el 2015 la OCDE recomendó que se pueda incluir marcos legislativos sólidos para que los distintos agentes del mercado puedan confiar entre ellos al entablar relaciones contractuales, o institucionales. Asimismo, García (2012) señala que es de la opinión que en dicha reglamentación debería verse reflejada la historia, tradición y circunstancias de cada país.

Esto evidencia un cambio sustancial sobre la posición de la OCDE, pasando de una posición de autorregulación pura a una donde el estado pasa a integrarse al mundo del gobierno corporativo, pero desde una visión colaborativa y de promoción, no desde la imposición.

En el Perú, bajo la influencia de la publicación de los Principios de Buen Gobierno Corporativo de la OCDE en 1999, en el 2002 la Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores (CONASEV) conformó un comité para la elaboración de los Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas. El comité fue dirigido por la Conasev, y conformado por representantes del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), de la Bolsa de Valores de Lima (BVL), de la Asociación de Bancos (ASBANC), de la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales (CONFIEP), de la Asociación de Empresas Promotoras del Mercado de Capitales (Procapitales), y del Centro de Estudios de Mercados de Capitales y Financiero (MC&F) (Del Castillo Mory et al., 2009). La CONASEV fue el organismo regulador que tenía como objetivo supervisar y regular el mercado de valores y las empresas que operaban en él.

Posteriormente en el 2011 mediante la Ley N° 29782 se transformó en lo que ahora conocemos como la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV). Así en el 2013 la SMV reemplazó también el documento inicial por el Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas.

La publicación del Código de Buen Gobierno Corporativo (en adelante, “Código”) para las Sociedades Peruanas en 2013 tuvo un impacto significativo en las empresas del país, promoviendo la adopción de prácticas que fomentan la transparencia y la confianza en el mercado. Este Código, desarrollado por diversas instituciones, establece principios que buscan mejorar la gestión empresarial y la relación entre los accionistas, el directorio y la alta gerencia. Su implementación voluntaria permite a las empresas demostrar su compromiso con el buen gobierno, lo que puede resultar en una mayor competitividad y sostenibilidad a largo plazo (SMV, 2013). Las empresas que adoptan estos principios no solo mejoran su reputación, sino que también pueden atraer más inversiones al generar confianza entre los *stakeholders* (Barreda, 2019).

Además, el Código ha influido en el comportamiento de las empresas al establecer un marco claro para la gestión de riesgos y la transparencia de la información. Esto es crucial

para mitigar problemas de gobernabilidad y evitar escándalos corporativos que puedan afectar la confianza pública (López & Patilongo, 2020). La adopción de buenas prácticas de gobierno corporativo se ha relacionado con un mejor desempeño financiero y una mayor valoración en el mercado, lo que resalta su importancia para la sostenibilidad y rentabilidad de las empresas peruanas (Tello, 2013). En resumen, el Código no solo busca regular el comportamiento empresarial, sino también contribuir al desarrollo económico del Perú mediante un entorno corporativo más robusto y confiable.

1.4.2 La Ley General de Sociedades y su relación con el gobierno corporativo

1.4.2.1 Prácticas dirigidas a accionistas minoritarios

En Perú, las empresas se caracterizan por tener una gran concentración accionaria por lo que el control de dichas sociedades está acumulado en los accionistas mayoritarios. Según Tabra (2020) esto hace que en el Perú las prácticas de gobierno corporativo se enfoquen en priorizar la defensa de los accionistas minoritarios. Bajo dicho contexto existe la necesidad de crear regulaciones y mecanismo que le aseguren a los accionistas minoritarios, recibir la atención y defensa necesaria para salvaguardar también sus intereses, así como de tener mecanismos de solución de conflictos entre los mayoritarios y minoritarios (Reyes, 2012).

No obstante, a pesar de las necesidades mencionadas, en el país no se instauró un régimen de normas *hard law* con relación a buenas prácticas del gobierno corporativo. Según Tabra (2020) la razón fue que el legislador prefirió que las empresas en base a su derecho de libertad se autorregularan.

Por lo tanto, en lo que respecta a la legislación societaria buscó fomentar mecanismos efectivos que aseguren la protección de los derechos de los accionistas minoritarios. La antigua Ley General de Sociedades, Decreto Legislativo 311, tenía la figura de Consejo de Vigilancia. Dicha figura fue creada en busca de la protección de los derechos de los accionistas minoritarios. No obstante, no fue incluida en la versión actual de la Ley General de Sociedades, Ley N°26887 (LGS). Flores (1998) explica que esto fue debido a que era un puesto escogido por los mismos accionistas mediante Junta General, que finalmente eran los mismos que seleccionaban a los miembros del directorio. En ese sentido, el supuesto órgano de control era escogido por las mismas personas que escogían el órgano de dirección generando un absurdo (Tabra, 2020).

En esa línea Flores (1998) señala que la vigente Ley General de Sociedad implementó, en cambio, otros mecanismos para la defensa de los derechos de los accionistas minoritarios como: en el art. 114 la designación de una auditoría anual externa cuando corresponda, en el art. 96 el derecho de impugnación de los accionistas sin derecho a voto en caso de lesión de derechos, en el art. 52-A del derecho a información fuera de junta, la disminución del número de participación empresarial para la solicitud de convocatoria a junta general, entre otros.

Entonces se puede afirmar que la vigente Ley General de Sociedades (LGS) en Perú incorpora mecanismos que son fundamentales para la defensa de los derechos de los accionistas minoritarios, lo cual es crucial en un contexto donde la concentración accionaria puede llevar a abusos por parte de los accionistas mayoritarios. Artículos como el 114, que establece la designación de auditorías externas anuales, y el 96, que otorga a los accionistas sin derecho a voto el derecho de impugnación en caso de lesión de sus derechos, son ejemplos claros de cómo la ley busca proteger a los accionistas más vulnerables (Tabra, 2020). Estos mecanismos no solo fomentan la transparencia y la rendición de cuentas dentro de las empresas, sino que también ayudan a generar confianza en el mercado, lo que es esencial para atraer inversiones y promover un ambiente empresarial saludable (Reyes, 2012).

Sin embargo, a pesar de estos avances, la LGS presenta limitaciones significativas en términos de autorregulación y prácticas de buen gobierno corporativo. La falta de un régimen normativo estricto ha llevado a una dependencia en la autorregulación por parte de las empresas, lo que puede resultar en una implementación desigual de las prácticas recomendadas (Caipo, 2005). La ausencia de directrices claras sobre cómo aplicar efectivamente estas prácticas puede dejar a los accionistas minoritarios en una posición vulnerable. Por lo tanto, es crucial que las empresas no solo cumplan con los requisitos legales, sino que también adopten un enfoque proactivo hacia el gobierno corporativo, promoviendo una cultura organizacional que valore la equidad y la transparencia en todas sus operaciones (Fabián et al., 2010).

1.4.2.2 Funcionamiento de los órganos societarios

La Ley General de Sociedades en Perú establece una estructura para el funcionamiento de los órganos societarios, que es la base esencial para garantizar un buen gobierno corporativo y la autorregulación dentro de las empresas. Los tres órganos principales son

la Junta General de Accionistas, el Directorio y la Gerencia. La Junta General, como órgano supremo, tiene la responsabilidad de tomar decisiones cruciales que afectan la dirección de la empresa, incluyendo la aprobación de estados financieros, cambios en el estatuto y la elección de los miembros del directorio (Becerra, 2005). Su importancia radica en que proporciona una plataforma donde todos los accionistas pueden ejercer su derecho a voto y participar en la toma de decisiones, asegurando así que sus intereses sean considerados y protegidos.

El Directorio es el órgano encargado de la gestión y representación legal de la sociedad. Según el artículo 172 de la Ley General de Sociedades, este órgano tiene facultades para administrar y dirigir la empresa hacia el cumplimiento de su objeto social (Sotomayor, 2020). La importancia del directorio radica en su papel como intermediario entre los accionistas y la gerencia, actuando en interés de los accionistas y asegurando que las decisiones tomadas estén alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa. Además, el directorio debe cumplir con deberes de diligencia y lealtad, garantizando que se manejen adecuadamente los recursos y se informe a los accionistas sobre el estado financiero y operativo de la sociedad (Elías, 2000).

La Gerencia, por su parte, es responsable de llevar a cabo las operaciones diarias de la empresa y ejecutar las decisiones adoptadas por el directorio. La gerencia tiene un papel crucial en la implementación efectiva de estrategias y políticas establecidas por el directorio (Fushimi, 2013). Según el artículo 188 el gerente se encuentra facultado a «Celebrar y ejecutar los actos y contratos ordinarios correspondientes al objeto social» y expresa que será el estatuto el que otorgará sus atribuciones. Su importancia radica en su capacidad para traducir las decisiones estratégicas en acciones concretas que impactan directamente en el rendimiento y sostenibilidad de la empresa. Una gerencia efectiva puede resultar en una mayor eficiencia operativa y en el cumplimiento de los objetivos establecidos por el directorio.

En conjunto, estos órganos forman una estructura organizativa que busca equilibrar los intereses de los accionistas con una gestión eficiente y responsable. Sin embargo, es fundamental que cada uno cumpla con sus funciones específicas para evitar conflictos entre ellos y garantizar una gobernanza efectiva. La falta de claridad o cumplimiento en las funciones asignadas puede llevar a problemas significativos como conflictos de agencia, donde los intereses del directorio o gerentes no coinciden con los intereses de

los accionistas (Fabián et al., 2010). Por lo tanto, es esencial que se mantenga una comunicación abierta y transparente entre estos órganos para asegurar una gestión empresarial sólida y confiable.

Sin perjuicio de lo mencionado, la Ley General de Sociedades (LGS) en Perú ha sido criticada por diversos autores por su carácter genérico y confuso en relación con el gobierno corporativo, especialmente en lo que respecta a los órganos societarios. Según Fabián et al. (2010), la falta de especificidad en la regulación de las funciones y responsabilidades de la Junta General de Accionistas, el Directorio y la Gerencia puede dar lugar a interpretaciones ambiguas que dificultan la implementación efectiva de buenas prácticas de gobernanza. Esta ambigüedad puede llevar a conflictos entre los accionistas mayoritarios y minoritarios, así como a una gestión ineficiente, puesto que no se establecen claramente los límites y las interacciones entre estos órganos, lo que es fundamental para una adecuada supervisión y control (Fushimi, 2013).

Además, la estructura dualista que se establece entre el Directorio y la Gerencia en la LGS no está suficientemente delineada, lo que contribuye a la confusión sobre las responsabilidades de cada órgano. Elías (2000) señala que aunque el directorio debería tener un rol de supervisión sobre la gerencia, en la práctica esto no siempre se cumple debido a la falta de mecanismos claros que garanticen esta función. La LGS no proporciona directrices detalladas sobre cómo debe llevarse a cabo esta supervisión, lo que puede resultar en una gestión deficiente y en una falta de rendición de cuentas por parte de los administradores (Sotomayor, 2020). Esta situación es particularmente problemática en un contexto donde se espera que las empresas adopten prácticas de autorregulación para mejorar su gobierno corporativo, ya que aunque aparentemente hay un marco guía, realmente las empresas quedan libres de ejercer en la realidad lo que ellos decidan.

No obstante, habría que también entender que la LGS en el Perú fue promulgada en 1997, teniendo como contexto un momento de liberación económica y promoción de la inversión privada en el Perú, siendo posible que por ello el legislador optó por un enfoque no intervencionista en materia de gobierno corporativo para evitar entorpecer o desincentivar la inversión.

Igualmente, no se puede negar que la ausencia de un régimen normativo más estricto ha llevado a una dependencia excesiva en la autorregulación por parte de las empresas, lo

cual puede ser contraproducente. Según Tabra (2020), como hemos mencionado anteriormente, el legislador peruano ha optado por permitir que las empresas se autorregulen basándose en su derecho a la libertad empresarial, sin establecer un marco legal robusto que garantice el cumplimiento efectivo de las buenas prácticas. Esta decisión puede resultar en una implementación desigual de las normas de gobierno corporativo, donde algunas empresas adoptan medidas adecuadas mientras que otras pueden ignorar completamente estas recomendaciones. Es decir, como la LGS carece de especificidad, las empresas pueden optar por no implementar prácticas adecuadas de gobierno corporativo, confiando únicamente en su capacidad para autorregularse. Y como hemos mencionado, la teoría de la autorregulación únicamente por voluntad puede ser problemático, ya que no todas las empresas tienen la misma cultura organizacional o el mismo compromiso con las buenas prácticas, lo que puede llevar a una variabilidad en el cumplimiento efectivo de estas.

En resumen, la crítica hacia la Ley General de Sociedades radica en su falta de claridad y especificidad respecto al funcionamiento de los órganos societarios y sus interrelaciones. Esta situación no solo dificulta la implementación efectiva del gobierno corporativo, sino que también puede generar conflictos entre los distintos grupos de interés dentro de las empresas.

1.4.2.3 Limitaciones de la LGS con relación al gobierno corporativo

La Ley General de Sociedades (LGS) en Perú presenta diversas limitaciones en cuanto a la regulación del gobierno corporativo, lo que ha llevado a cuestionar la eficacia de la autorregulación en este ámbito. A continuación, mencionaremos tres de estas limitaciones y se presentaran ejemplos concretos donde la autorregulación ha demostrado ser insuficiente.

a. Ambigüedad en la Regulación

La LGS carece de especificaciones claras sobre el gobierno corporativo, lo que puede dar lugar a interpretaciones diversas y prácticas inconsistentes. Por ejemplo, el artículo 95 que menciona los derechos y deberes de los accionistas con derecho a voto no detalla suficientemente cómo deben ejercerse estos derechos, lo que puede llevar a abusos por parte de los accionistas mayoritarios en detrimento de los minoritarios (Vigil, 2018).

Este artículo establece los derechos básicos de los accionistas con derecho a voto, incluyendo su derecho a participar en el reparto de utilidades, intervenir y votar en las

juntas generales, y fiscalizar la gestión de la sociedad, entre otros, pero no detalla cómo deben ejecutarse estos derechos. Por ejemplo, aunque el artículo menciona que los accionistas tienen derecho a fiscalizar la gestión, no especifica mecanismos claros para garantizar que esta fiscalización sea efectiva o accesible para los accionistas minoritarios. Esto puede resultar en situaciones donde los accionistas mayoritarios tomen decisiones que no consideren los intereses de los minoritarios, aprovechando la falta de claridad en la regulación.

b. Falta de Sanciones Efectivas

La LGS no establece sanciones adecuadas para las violaciones a las prácticas de buen gobierno corporativo. Esto significa que las empresas pueden incumplir las normas sin enfrentar consecuencias significativas. La insuficiencia de mecanismos sancionadores puede resultar en una cultura de impunidad donde las malas prácticas se toleran (Portellano & Vives, 2015).

Bajo esta limitación actual, sería parte de otra investigación verificar si efectivamente los mecanismos sancionadores deberían implementarse a un nuevo ente o otorgarle dichas facultades a un ente existente. Lo que no se puede evitar, es mencionar que actualmente no hay un sistema efectivo de sanciones en caso no se cumplan con las obligaciones que menciona la LGS.

c. Inexistencia de Normas Específicas para Empresas Pequeñas y Medianas

La LGS tiende a centrarse en las grandes corporaciones y no proporciona directrices adecuadas para las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Esto puede llevar a que las PYMES adopten prácticas deficientes o inadecuadas debido a la falta de un marco normativo adaptado a sus necesidades específicas (Vigil, 2021).

1.4.2.4 Ejemplos Concretos de Insuficiencia en la Autorregulación

a. Graña y Montero (AENZA S.A.A.)

- Mala Práctica: Graña y Montero, una de las principales empresas de construcción en Perú, se vio envuelta en un escándalo de corrupción relacionado con el caso Odebrecht. Se descubrió que la empresa había recibido pagos indebidos a cambio de contratos de obras públicas.
- Por qué la autorregulación fue insuficiente: A pesar de contar con un código de ética y políticas internas de buen gobierno, la empresa no implementó

mecanismos efectivos para supervisar el cumplimiento de estas normas. La falta de auditorías independientes y la ineficacia en la fiscalización interna permitieron que las irregularidades se llevaran a cabo sin ser detectadas. Esto demuestra que, sin un marco regulatorio robusto y supervisión externa, la autorregulación puede fallar en prevenir actos de corrupción. Este caso se evaluará posteriormente con mayor detalle.

b. Petroperú

- Mala Práctica: Petroperú ha sido objeto de críticas por la aprobación de compras irregulares, como la adquisición de biodiesel a la empresa Heaven Petroleum, lo que fue calificado como un acto de corrupción.
- Por qué la autorregulación fue insuficiente: A pesar de que Petroperú tenía políticas internas y sistemas de control para prevenir actos corruptos, estos no fueron suficientes para evitar decisiones cuestionables. La falta de transparencia en el proceso de toma de decisiones y la interferencia política en la gestión contribuyeron a que las prácticas corruptas prosperaran. Esto resalta cómo las medidas autorregulatorias pueden ser ineficaces sin una adecuada supervisión y un entorno libre de influencias externas (Tabra & Vega, 2023).

c. Southern Copper Corporation

- Mala Práctica: Southern Copper ha enfrentado críticas por su falta de consideración hacia las comunidades locales y los derechos laborales, así como por no informar adecuadamente a sus accionistas sobre decisiones que impactan su operación.
- Por qué la autorregulación fue insuficiente: Aunque la empresa tiene un código interno que promueve buenas prácticas, este no se tradujo en acciones concretas que beneficiaran a los accionistas minoritarios o a las comunidades afectadas por sus operaciones. La ausencia de directores independientes y mecanismos claros para evaluar el desempeño del directorio contribuyó a una falta de rendición de cuentas (La Voz del Mercado, 2016). Sin un marco regulatorio que exija transparencia y responsabilidad, las prácticas autorregulatorias quedaron cortas.

Estos ejemplos ilustran cómo la autorregulación puede ser insuficiente para garantizar prácticas adecuadas en el gobierno corporativo. La falta de supervisión externa,

mecanismos claros para asegurar el cumplimiento y sanciones efectivas son elementos críticos que deben complementarse con las políticas internas para prevenir malas prácticas en las empresas peruanas.

Sin perjuicio de lo mencionado, dos capítulos más adelante analizaremos si la autorregulación finalmente cuenta con mayor eficacia o si proponemos modificar el actual marco normativo societario.

CAPÍTULO II. ESTUDIO DE CASOS

Ante la constante preferencia del legislador por la autorregulación en el ámbito del gobierno corporativo nacen diferentes prácticas de la misma. Este capítulo se centra en el análisis de dos casos específicos: Backus y AENZA, con el fin de evaluar la autorregulación del gobierno corporativo en Perú.

La elección de la metodología de estudio de casos comparativos para evaluar la autorregulación del gobierno corporativo en Perú, específicamente en los casos de Backus y AENZA, se justifica por varias razones que destacan las ventajas de este enfoque.

En primer lugar, el estudio de casos permite una comprensión profunda y contextualizada de cómo las empresas implementan prácticas de autorregulación. En el caso de Backus y AENZA, se pueden explorar las particularidades de cada empresa, sus estructuras organizativas, culturas corporativas y el entorno regulatorio en el que operan. Esto es esencial para identificar no solo las prácticas adoptadas, sino también los factores que influyen en su efectividad.

Además, la metodología comparativa facilita la identificación clara de las ventajas y desventajas asociadas con la autorregulación. Al comparar dos empresas que operan en sectores distintos pero que enfrentan desafíos similares en términos de gobernanza, se pueden extraer lecciones sobre qué prácticas son más efectivas y cuáles pueden ser problemáticas. Por ejemplo, mientras que Backus puede haber implementado un sistema robusto de transparencia y comunicación con sus accionistas, AENZA podría haber enfrentado desafíos en la rendición de cuentas debido a la complejidad de sus proyectos y contrataciones con el estado.

Finalmente, esta metodología permite una evaluación crítica del impacto real de las prácticas de autorregulación. Al analizar casos específicos como Backus y AENZA, se

puede determinar si las políticas implementadas realmente conducen a una mejor gobernanza o si son meramente simbólicas. Esta evaluación crítica es fundamental para proponer mejoras significativas en las políticas corporativas.

En resumen, la elección del estudio de casos comparativos es adecuada para evaluar la autorregulación del gobierno corporativo en Perú debido a su capacidad para proporcionar una comprensión profunda, identificar ventajas y desventajas, generar teorías aplicables y permitir una evaluación crítica del impacto real de estas prácticas. Este enfoque no solo enriquecerá el análisis académico, sino que también ofrecerá recomendaciones prácticas para mejorar la eficacia del gobierno corporativo en el país. Igualmente cabe mencionar que el análisis de casos, como el estudio de las prácticas de gobierno corporativo en Backus y AENZA, aunque ofrece una comprensión detallada, presenta limitaciones en la generalización de los resultados. Al centrarse en estas dos empresas específicas, las conclusiones no pueden extrapolarse automáticamente a todas las compañías peruanas, lo que significa que los hallazgos son más representativos de estas organizaciones particulares que del panorama empresarial en su conjunto.

Los casos seleccionados, Backus y AENZA, fueron elegidos debido a su relevancia en el sector empresarial peruano y su experiencia en prácticas de autorregulación. Ambas empresas son líderes en sus respectivos sectores: Backus es la principal cervecera del país, mientras que AENZA se destaca en el sector de la construcción. Esta diversidad sectorial permite explorar cómo la autorregulación se manifiesta de manera diferente en contextos operativos variados, lo que enriquece el análisis. Asimismo, su selección se basa en la posibilidad de contrastar dos realidades distintas en cuanto a la evolución de sus prácticas de gobierno corporativo. Mientras que Backus un caso de éxito en la implementación de la autorregulación, siendo que tiene una larga trayectoria y una sólida reputación, AENZA, permite analizar cómo una crisis reputacional, como la vinculada al caso Odebrecht, obliga a una empresa a revisar sus prácticas de gobierno corporativo y reinventarse.

Criterios de Selección

- a. Liderazgo en el Sector: Backus y AENZA son empresas representativas para el análisis de la autorregulación en el gobierno corporativo en Perú debido a su significativa influencia en sus respectivos sectores y su trayectoria en la implementación de prácticas de gobernanza. Backus, como líder

indiscutible en el mercado cervecero peruano, ha mantenido una participación de mercado superior al 90% en la industria de bebidas alcohólicas, lo que la convierte en un referente clave para estudiar cómo las grandes corporaciones gestionan su responsabilidad social y la autorregulación en un entorno competitivo (Del Castillo Mory et al., 2009; Muñoz, 2022), teniendo una amplia influencia en el mercado y siendo un referente en la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo. Su experiencia y políticas son significativas para entender cómo las empresas grandes pueden adoptar y beneficiarse de la autorregulación.

Por otro lado, AENZA, una de las principales empresas del sector de infraestructura y construcción, ha demostrado un enfoque proactivo hacia la sostenibilidad y la transparencia en sus operaciones, lo que permite evaluar las prácticas de autorregulación en un contexto diferente pero igualmente relevante (AENZA, 2023). Asimismo, enfrenta desafíos únicos relacionados con regulaciones complejas y la gestión de proyectos a gran escala, lo que ofrece una perspectiva diferente sobre la gobernanza.

- b. **Diversidad de Prácticas:** La comparación entre Backus y AENZA permite identificar las ventajas y desventajas de la autorregulación en diferentes contextos industriales. Mientras que Backus puede centrarse más en aspectos relacionados con la sostenibilidad y responsabilidad social, AENZA podría estar más enfocada en la gestión de riesgos y cumplimiento normativo debido a las características del sector construcción. Esta diversidad ayuda a comprender cómo las prácticas de autorregulación pueden variar según el entorno operativo.
- c. **Impacto en el Mercado:** Ambas empresas tienen un impacto significativo en el mercado peruano. Backus no solo contribuye a la economía a través de su producción y empleo, sino que también influye en las prácticas del sector alimentario y bebidas. AENZA, por su parte, es crucial para el desarrollo de infraestructura en el país. Estudiar cómo estas empresas manejan su gobierno corporativo puede proporcionar información valiosa sobre el efecto de la autorregulación en la competitividad y sostenibilidad empresarial.
- d. **Disponibilidad de Información:** Tanto Backus como AENZA han sido objeto de estudios previos sobre gobierno corporativo, lo que facilita el acceso a datos relevantes y análisis comparativos. Esto es fundamental para realizar un estudio

exhaustivo que considere no solo las políticas implementadas, sino también los resultados obtenidos a partir de estas prácticas.

La elección de Backus y AENZA como casos de estudio representa una oportunidad única para evaluar la autorregulación del gobierno corporativo en Perú. Al analizar estas dos empresas líderes en sectores diferentes, se podrá obtener una visión más completa sobre cómo se implementan las prácticas de autorregulación y cuál es su impacto real en la eficacia del gobierno corporativo. Este enfoque comparativo no solo enriquecerá el análisis académico, sino que también ofrecerá recomendaciones prácticas para mejorar las políticas corporativas en el país.

El proceso de análisis de datos en la comparación de casos entre Backus y AENZA se llevará a cabo mediante una metodología sistemática que permitirá interpretar la información recolectada y llegar a conclusiones sobre la eficacia de la autorregulación en el gobierno corporativo de ambas empresas. Este análisis se fundamenta en la recolección de datos provenientes de diversas fuentes, lo que proporciona un panorama integral sobre las prácticas de autorregulación implementadas por cada compañía.

La recolección de datos se realizará a través del análisis de documentos internos relacionados con las políticas de gobierno corporativo de Backus y AENZA, los cuales están disponibles en la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV) debido a su condición de empresas que cotizan en bolsa. Esto incluye memorias anuales, informes de sostenibilidad y otros documentos relevantes que detallan sus estrategias y prácticas en materia de gobernanza. Además, se complementará esta información con datos disponibles en sus páginas web, donde publican actualizaciones sobre sus políticas y tiene una sección específica de información sobre gobierno corporativo. Asimismo, se considerarán otras investigaciones académicas y artículos periodísticos que han analizado a estas empresas a lo largo del tiempo, lo que permitirá obtener una visión más completa sobre su enfoque hacia el gobierno corporativo.

Una vez recolectados los datos, se procederá a un análisis cualitativo. El análisis cualitativo se centrará en la revisión de las políticas y prácticas documentadas, evaluando cómo cada empresa implementa su autorregulación y los mecanismos que han establecido para garantizar la transparencia y rendición de cuentas. Se buscará identificar similitudes y diferencias en las estrategias adoptadas por Backus y AENZA, así como las implicaciones de estas prácticas en su desempeño organizacional.

Finalmente, al interpretar los resultados obtenidos, se buscará responder a la pregunta de investigación sobre la eficacia de la autorregulación en el gobierno corporativo en el Perú. Las conclusiones derivadas del análisis permitirán no solo evaluar el éxito o fracaso de las prácticas implementadas por Backus y AENZA, sino también ofrecer recomendaciones para mejorar la autorregulación en el contexto empresarial peruano. Este enfoque integral asegurará que el análisis sea robusto y relevante para entender cómo las empresas pueden optimizar sus políticas de gobernanza para beneficiar a todos sus grupos de interés.

Para evaluación de los casos de Backus y AENZA se tendrá en cuenta diversas variables que son fundamentales para un análisis exhaustivo de la autorregulación en el gobierno corporativo en Perú. Estas variables son: el contexto empresarial, las prácticas de gobierno corporativo y los resultados previos. A continuación, se detallan cada una de estas variables y su relevancia para la comparación.

a. Contexto Empresarial

La primera variable por considerar es el contexto empresarial de cada compañía. Se desarrollará la fundación, así como la evolución y trayectoria de cada empresa, y el avance y contexto sobre su autorregulación en gobierno corporativo. Analizar la historia y la situación actual de ambas empresas proporcionará un marco para entender cómo su contexto influye en sus prácticas de autorregulación.

b. Prácticas de Gobierno Corporativo

La segunda variable se centra en las prácticas de gobierno corporativo implementadas por cada empresa. Este aspecto incluye cómo Backus y AENZA manejan su autorregulación, los códigos de ética que han adoptado, así como los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas que han establecido. Por ejemplo, Backus ha desarrollado políticas orientadas a la sostenibilidad y responsabilidad social, mientras que AENZA puede tener un enfoque más centrado en la gestión de riesgos y cumplimiento normativo debido a la naturaleza de su industria. Comparar estas prácticas permitirá identificar las fortalezas y debilidades en la autorregulación dentro de diferentes contextos sectoriales.

c. Resultados Previos

Se considerarán los resultados previos relacionados con la eficacia o impacto de las prácticas de autorregulación en ambas empresas. Esta variable incluye cualquier información disponible sobre cómo las políticas implementadas han afectado el desempeño organizacional, la confianza de los accionistas y la reputación corporativa. Evaluar los resultados previos ayudará a determinar si las estrategias adoptadas por Backus y AENZA han sido efectivas en mejorar su gobierno corporativo y si han logrado cumplir con los objetivos establecidos.

Al analizar estas tres variables —contexto empresarial, prácticas de gobierno corporativo y resultados previos— se podrá obtener una visión integral sobre cómo la autorregulación impacta en la eficacia del gobierno corporativo en Perú. La comparación entre Backus y AENZA no solo enriquecerá el entendimiento académico sobre el tema, sino que también ofrecerá recomendaciones prácticas para mejorar las políticas corporativas en el país.

Finalmente se presentará un análisis comparativo de las prácticas de gobierno corporativo y autorregulación de AENZA y Backus, destacando sus similitudes y diferencias, así como las ventajas y desventajas observadas en cada caso.

2.1 Regulación aplicable sobre Buen Gobierno Corporativo

Antes de pasar a evaluar cada uno de los casos, es relevante establecer la regulación aplicable sobre gobierno corporativo que tiene cada una de las empresas para también considerar en el análisis de las variables.

En los casos de estudio, las empresas AENZA y, Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston Sociedad Anónima Abierta más conocida como “Backus”, son empresas que se encuentran listadas en el mercado de valores por lo que se encuentran reguladas por Superintendencia del Mercado de Valores (SMV).

En ese sentido, no solo les es aplicable la LGS si no también distintas regulaciones de la SMV como: la RSMV N° 012-2014-SMV/01, que determina el contenido de la “Información sobre el cumplimiento de los Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas” que se incluye en el Reporte sobre el Cumplimiento del Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas, la Resolución SMV N° 033-SMV-2015- SMV/01 que obliga a las empresas bajo la SMV a incluir en sus Memorias Anuales, Reportes Trimestrales y otros documentos informativos un Reporte de

Sostenibilidad, y la Resolución No 016-2019-SMV/01 que indica los “Lineamientos para la Calificación de Directores Independientes”.

Este marco regulatorio promueve y obliga que dichas empresas si tengan que contar con un estándar en sus políticas de Buen Gobierno Corporativo.

Asimismo, habrá que considerar que además de su marco regulatorio, dichas empresas tienen otros incentivos para ser una empresa atractiva, siendo que buscan atraer inversiones y obtener la confianza de instituciones financieras para obtener créditos y otros beneficios, siendo que son empresas que cotizan en bolsa. En palabras del ex asesor legal de Backus, Francisco Mujica, la razón principal detrás de la implementación de políticas de gobierno corporativo es ser una empresa más atractiva para los inversionistas e instituciones financieras (Del Castillo Mory et al., 2009).

2.2 Caso Backus

2.2.1 Contexto Empresarial

La historia de Backus, conocida formalmente como Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A., comienza en 1876 cuando los señores Jacobo Backus y Howard Johnston fundan una fábrica de hielo. Inicialmente enfocada en la producción de hielo, la empresa rápidamente se transformó en una cervecería entre 1879 y 1880, adoptando el nombre de "Cervecería y Fábrica de Hielo Backus y Johnston". Este cambio se debió a la creciente demanda de cerveza en el país, impulsada por un auge económico relacionado con la exportación de guano y salitre (La República, 2022; Bernaola, 2016). A lo largo de su historia, Backus ha lanzado productos icónicos como la cerveza Cristal en 1954, que se convirtió en uno de sus productos más vendidos. En 1994, la compañía fue adquirida por el grupo peruano Intercorp y, posteriormente, en 2016, fue integrada al conglomerado Anheuser-Busch InBev (AB InBev), consolidándose como la cervecería más grande del Perú y expandiendo su portafolio para incluir diversas bebidas alcohólicas y no alcohólicas (Drew, 2023; Peru Retail, 2023). Actualmente, se puede considerar como el conglomerado cervecero más grande en el Perú, con las marcas *top of mind* de cerveza en el Perú como Cristal, Pilsen Callao y Cusqueña.

La historia de Backus con relación al buen gobierno corporativo, según ellos mismos indican, inicia desde 1954. Backus señala que, si bien sus prácticas no se encontraban formalizadas en dichos años como “políticas de gobierno corporativo”, desde entonces

ya contaban con ciertos procesos, usos y costumbres sobre la supervisión de actividad de sus accionistas y administradores (Del Castillo Mory et al., 2009).

A partir que en 2003 la Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores (CONASEV) recomienda a las empresas listadas a emitir sus propios códigos de buen gobierno corporativo, Backus formaliza sus propias prácticas siguiendo las pautas recomendadas por la Conasev y genera su primer Código de Buen Gobierno Corporativo (Del Castillo Mory et al., 2009).

Asimismo, mencionan que en el 2008 continuando con el fortalecimiento de buen gobierno corporativo crearon la Vicepresidencia de Estrategia y Relaciones Corporativas antes llamada Vicepresidencia de Asuntos Corporativos, buscando que tenga como objetivo construir una reputación sumando valor al negocio (Del Castillo Mory et al., 2009).

Actualmente, en el 2024, su Código de buen gobierno corporativo, así como otros documentos pertinentes de BGC se encuentran en su página web, siendo de fácil acceso para todos.

2.2.2 Prácticas de Gobierno Corporativo

La implementación de la autorregulación del gobierno corporativo en Backus se basa en un marco normativo sólido que complementa las disposiciones establecidas por la Ley General de Sociedades y su propio Estatuto. Según la información disponible en su página web, Backus ha desarrollado un conjunto de políticas, normas y reglamentos que establecen lineamientos claros para la gestión empresarial, buscando optimizar la eficiencia operativa y garantizar la transparencia en sus procesos (Backus, 2024). Este enfoque no solo busca cumplir con los requisitos legales, sino también fomentar una cultura organizacional que prioriza la ética y la responsabilidad.

Una de las principales herramientas de autorregulación en Backus es su Código de Conducta, el cual establece los principios éticos que deben seguir todos los empleados y directivos. Este código aborda aspectos fundamentales como el conflicto de intereses, el trato justo a los empleados y la responsabilidad social. La capacitación continua sobre estos principios es esencial para asegurar que todos los miembros de la organización comprendan y apliquen estos estándares en su trabajo diario (SMV, 2023). Esta formación no solo ayuda a prevenir conductas indebidas, sino que también fortalece el compromiso del personal con los valores de la empresa. Este Código, conjunto con sus

otras políticas relacionadas como el Reglamento del Directorio, el Reglamento de la JGA y la Normas Internas de Conducta sobre hechos de Importancia, Información Reservada y otras Comunicaciones, se encuentran publicadas en su página web, lo que evidencia la transparencia que buscan tener con sus diferentes *stakeholders*.

Figura 1. Web Backus Ética y Gobierno Corporativo



Fuente: legacy.backus.pe

Bajo la revisión de su última Memoria Anual publicada (2023) se verifica que cumplen con las distintas regulaciones que tiene la SMV, como la publicación de directores, contar con directores independientes, entre otras. Aunque, no obstante, es importante señalar que el Código de Buen Gobierno Corporativo que poseen fue aprobado en la sesión del Directorio del 17 de noviembre de 2003¹, lo cual podría indicar que sus nuevas prácticas no están alineadas con el actual Código de Gobierno Corporativo.

En la lectura de los documentos que se encuentran en el acápite de Principios de Gobierno Corporativo de su página web, se ve un marco muy general, que, aunque no incumple ni contradice la normativa actual tampoco reta o incluye mejoras. Asimismo, tampoco

¹ <https://legacy.backus.pe/sites/g/files/seuoyk181/files/2020-02/Co%CC%81digo%20de%20Buen%20Gobierno%20Corporativo.pdf>

cuenta con límites claros sobre el ejercicio de la Gerencia, solo refrasea el texto de la LGS.

Además, Backus ha implementado mecanismos de control interno que permiten supervisar el cumplimiento de sus políticas de gobierno corporativo. Estos controles incluyen auditorías regulares y revisiones independientes que garantizan la transparencia financiera y la rendición de cuentas ante los accionistas. La efectividad de estos mecanismos es crucial para identificar riesgos potenciales antes de que se conviertan en problemas significativos, lo que contribuye a una gestión proactiva y eficiente. Al mantener altos estándares de control interno, Backus refuerza su reputación como una empresa confiable en el mercado.

La empresa también promueve una cultura de ética empresarial que va más allá del cumplimiento normativo. Backus fomenta un ambiente donde se valoran la integridad y la transparencia, lo cual es fundamental para construir relaciones sólidas con los consumidores y otros grupos de interés. Este enfoque ético se traduce en una mayor lealtad por parte de los clientes y una mejora en la imagen corporativa (Backus, 2024). La implementación efectiva de estas prácticas éticas puede resultar en beneficios tangibles, como un aumento en las ventas y una reducción en los costos asociados a litigios o sanciones.

En términos de responsabilidad social, Backus también ha integrado principios de sostenibilidad en sus prácticas empresariales. La compañía se compromete a operar de manera responsable con respecto al medio ambiente y a contribuir al desarrollo social de las comunidades donde opera. Este compromiso se refleja en iniciativas como el uso eficiente del agua y la promoción del reciclaje, lo que demuestra su intención de ser un actor positivo en la sociedad (SMV, 2023). La autorregulación en este contexto no solo mejora su reputación, sino que también fortalece su relación con las comunidades locales.

Un aspecto clave del gobierno corporativo en Backus es su enfoque hacia la transparencia. La empresa publica informes periódicos sobre su desempeño financiero y sus prácticas de gobierno corporativo, lo cual permite a los accionistas y al público general evaluar su compromiso con las mejores prácticas. Esta transparencia es esencial para generar confianza entre los inversores y otros grupos interesados. Además, al facilitar el acceso a información relevante, Backus se posiciona como un modelo a seguir para otras empresas del sector.

A pesar del sólido marco normativo y las prácticas implementadas por Backus, siempre existe espacio para mejorar. La dinámica del mercado y las expectativas sociales están en constante evolución; por lo tanto, es crucial que la empresa continúe evaluando y adaptando sus políticas para enfrentar nuevos desafíos. Esto incluye estar atenta a las tendencias emergentes en gobernanza corporativa y responsabilidad social (Backus, 2024).

En conclusión, Backus ha demostrado un compromiso significativo con la autorregulación en su gobierno corporativo mediante políticas bien definidas y prácticas éticas robustas. Su enfoque hacia la transparencia, el control interno y la responsabilidad social no solo cumple con las normativas legales, sino que también promueve una cultura organizacional sólida que beneficia tanto a la empresa como a sus grupos de interés. A medida que el entorno empresarial continúa evolucionando, será fundamental que Backus mantenga su enfoque proactivo hacia la mejora continua.

Como recomendación personal a Backus vería de verificar si es que en más de 20 años no es conveniente actualizar su Código de BGC, para incluir tal vez nuevas tendencias o tal vez retos que ellos mismos traten de imponerse para así destacar aún más sobre su competencia, y tal vez sobre las demás empresas listadas en la bolsa. Asimismo, aunque tenga las políticas en su web con fácil acceso, intentaría esclarecer de manera más objetiva las funciones de cada uno de los órganos de la empresa.

2.2.3 Resultados Previos

En esta línea podemos evidenciar prácticas esenciales del buen gobierno corporativo, que son (i) la creación de guías que es el caso del Código, (ii) el despliegue de las mismas, (iii) la búsqueda de que los diferentes actores las conozcan y (iv) contar con un área de apoyo que esté alineada con el contenido del Código de Buen Gobierno Corporativo. No obstante, habría que tomar en cuenta que Backus es una empresa listada en bolsa, y como ellos mismos lo indicaron, la motivación que tienen es conseguir más inversionistas y mejores financiamientos, por lo que se podría afirmar que su ratio de motivación es mayor al de empresas que no están listadas. Asimismo, recordemos que aunque no es objeto del estudio, las empresas que cotizan en bolsa tienen un marco normativo adicional sobre gobierno corporativo que promueve e insiste en que cuenten con ciertos mecanismos sobre gobierno corporativo. En ese sentido, aunque la autorregulación se encuentra presente, la motivación de la misma difiere al de una empresa que no cotiza en bolsa.

La evaluación de la eficacia y el impacto en el desempeño de las políticas y prácticas de gobierno corporativo implementadas por Backus revela un enfoque sólido y estructurado que busca no solo cumplir con las normativas legales, sino también fomentar una cultura organizacional basada en la ética y la transparencia. Backus, como líder en la industria cervecera peruana, ha desarrollado un marco normativo que complementa la Ley General de Sociedades, estableciendo políticas y reglamentos internos que optimizan su gestión y promueven la eficiencia operativa (Backus, 2024).

Uno de los pilares fundamentales del gobierno corporativo en Backus es su compromiso con la ética empresarial. La compañía ha implementado un código de conducta que establece los principios éticos a seguir por todos sus empleados y directivos. Este código no solo busca prevenir conductas inapropiadas, sino que también promueve la responsabilidad social y la transparencia en todas las operaciones. La capacitación continua de los empleados sobre estos principios es crucial, ya que fomenta un ambiente laboral donde se prioriza la integridad (SMV, 2023). Esta cultura ética contribuye a reducir riesgos legales y mejora la imagen corporativa, lo que puede traducirse en una mayor lealtad por parte de los consumidores.

En cuanto a los mecanismos de control interno, Backus ha establecido auditorías regulares y revisiones independientes para garantizar el cumplimiento de sus políticas de gobierno corporativo. Estos controles son esenciales para asegurar la transparencia financiera y la rendición de cuentas ante los accionistas. La implementación efectiva de estos mecanismos permite a Backus identificar y gestionar riesgos potenciales antes de que se conviertan en problemas significativos, lo que es vital para mantener su competitividad en el mercado. Además, estos controles ayudan a crear confianza entre los inversores y otros grupos de interés, lo que es fundamental para el crecimiento sostenible de la empresa.

El impacto positivo de estas políticas se refleja en el desempeño organizacional de Backus. La empresa ha logrado mantener un buen historial en términos de cumplimiento normativo, lo que reduce el riesgo de sanciones y mejora su posición competitiva frente a otras empresas del sector. Asimismo, las prácticas éticas implementadas han contribuido a una reputación sólida en el mercado, lo cual es un activo valioso en un entorno empresarial cada vez más exigente (Backus, 2024). Este enfoque no solo

beneficia a la empresa desde una perspectiva legal, sino que también potencia su capacidad para atraer y retener talento humano.

Finalmente, es importante señalar que, aunque Backus ha logrado avances significativos en sus políticas de gobierno corporativo, debe continuar evaluando y adaptando sus prácticas para enfrentar los desafíos emergentes del entorno empresarial. La dinámica del mercado y las expectativas sociales están en constante evolución, por lo que mantener un enfoque proactivo hacia la mejora continua será clave para asegurar su éxito a largo plazo. En conclusión, las políticas y prácticas implementadas por Backus en materia de gobierno corporativo han demostrado ser eficaces y han tenido un impacto positivo en su desempeño organizacional.

2.3 Caso Graña y Montero

2.3.1 Contexto Empresarial

El grupo AENZA antes conocido como Graña y Montero tiene sus inicios en 1930 y se autoidentifica como una empresa que se adapta a los cambios (Del Castillo Mory et al., 2009). Según Del Castillo Mory et al. (2009), la historia de AENZA está marcada por una serie de transformaciones que han permitido a la compañía evolucionar y diversificarse en respuesta a las demandas del mercado. A lo largo de más de noventa años, AENZA ha desarrollado una reputación sólida en la ejecución de proyectos de infraestructura, lo que le ha permitido establecer relaciones duraderas con clientes y socios estratégicos.

Con más de noventa años en el mercado de construcción, ha pasado por múltiples asociaciones, siendo la más importante, en mi opinión, la realizada en 1949 entre la empresa Gramonvel (resultado de un acuerdo entre Alejandro Graña Garland, Carlos Graña Elizalde y Carlos Montero Bernal) con Morris y Montero, dando como resultado Graña y Montero que permanecería por muchos años como su nombre comercial. Asimismo, pasaron por una etapa de diversificación entre 1984-2000. El grupo empresarial conocido como Graña y Montero S.A.A. se estableció oficialmente como holding el 12 de agosto de 1996. Sin embargo, tuvieron que ajustarse a las diversas unidades de negocio hasta el año 2000 (Del Castillo Mory et al., 2009). Posteriormente, ha pasado por distintos retos externos e internos que han sabido superar, siempre centrándose en la habilidad de adaptación.

Según Del Castillo Mory et al. (2009) el interés de AENZA por las prácticas de buen gobierno corporativo iniciaron en 1996, cuando se creó el holding y se modificó su estructura accionaria. El cambio consistió en que los directores que eran accionistas de empresas del Grupo Graña y Montero pasaron sus accionistas al holding. A su vez el holding se convirtió en la principal accionista de cada subsidiaria, así los accionistas originales recibieron acciones. Un año después de dicho cambio, el holding se convirtió en una sociedad anónima abierta y lanzó acciones al mercado en 1997. Graña y Montero señalan que su entonces presidente, José Graña Miró Quesada, identificó que era una necesidad continuar mejorando sus prácticas de buen gobierno corporativo, siendo que en ese entonces más que nunca tenían que proyectar una imagen transparente que de confianza a los múltiples accionistas que buscan (Del Castillo Mory et al., 2009).

A lo largo de su historia reciente, AENZA ha enfrentado diversos retos tanto internos como externos, incluyendo crisis económicas y cambios regulatorios. Sin embargo, su capacidad para adaptarse a estos desafíos ha sido clave para su sostenibilidad a largo plazo. La empresa ha demostrado una notable resiliencia al diversificar sus operaciones y optimizar sus procesos internos. En este contexto, el enfoque estratégico hacia el buen gobierno corporativo no solo ha sido un medio para mejorar su imagen pública, sino también una herramienta esencial para garantizar su crecimiento continuo y su relevancia en el competitivo sector de infraestructura.

2.3.2 Prácticas de Gobierno Corporativo

En 2004, Graña y Montero recibió la oportunidad de una asesoría en práctica de buen gobierno corporativo, siendo elegida por la Corporación Andina de Fomento (CAF). Bajo dicha asesoría señalan que el Grupo pudo identificar oportunidades de mejora, y que tenían certeza que las mejores herramientas eran “la transparencia en la información y el trato equitativo a los accionistas” (Del Castillo Mory et al., 2009).

En ese sentido, fue en 2004 que por primera vez su Memoria Anual hubo una sección apartada sobre Gobierno Corporativo. El apartado fue de 4 páginas, pero en los siguientes años continuó creciendo hasta contar con 13 páginas en la Memoria 2023, conteniendo la información de los directores, comités, y el organigrama de la empresa. Adicionalmente, en el 2005 publicó por primera vez su *Informe sobre cumplimiento de las Normas de Gobierno Corporativo*.

El año 2005, fue vital para la autorregulación de AENZA, siendo que se aprobaron el Reglamento del Directorio y el Reglamento de la Junta General de Accionistas. Asimismo, en dicho año se realizaron acciones determinantes como:

- i. La creación de la Oficina de Atención al Accionista;
- ii. El establecimiento de las distintas categorías de directores;
- iii. La creación de dos nuevos comités en el Directorio –Comité de Recursos Humanos y Remuneraciones (hoy Comité de Talento) y Comité de Inversiones (hoy Comité de Finanzas)–;
- iv. La formalización de la Comisión Ejecutiva; la creación de la Secretaría del Directorio; y,
- v. La mejora de la página web, en la que se incorporó una sección especial dedicada al tema de gobierno corporativo.

Actualmente, la empresa cuenta con cuatros comités; Comité Ambiental, Social y de Gobernanza, Comité de Auditoría y Cumplimiento, Comité de Finanzas, Riesgos e Inversiones y Comité de Talento. Asimismo, en su web, se puede acceder fácilmente a todas sus Políticas, Documentos de Gobierno Corporativo y Memorias Anuales fácilmente en el apartado de Gobierno Corporativo.

Figura 2. Web AENZA Gobierno Corporativo



Fuente: investorrelations.aenza.com.pe

Uno de los pilares fundamentales del gobierno corporativo de AENZA es su compromiso con la autorregulación. La compañía ha implementado políticas internas que regulan el comportamiento de sus directores y ejecutivos, asegurando que actúen en el mejor interés de los accionistas y otros grupos de interés. Esto incluye códigos de conducta que establecen estándares claros sobre conflictos de interés, manejo de información privilegiada y relaciones con partes relacionadas.

Cabe señalar, que no cuentan con un Código de Buen Gobierno Corporativo, pero cuentan con Reglamento de Junta General de Accionistas, Reglamento de Directorio, Política de Dividendos, Código de Conducta, y Política de Prevención de Transacciones con Información Privilegiada que en forma conjunta serían el contenido tradicional de un Código de Buen Gobierno Corporativo, pero en este caso lo tienen por separado.

AENZA también realiza capacitaciones periódicas para su personal sobre estas políticas, fomentando un ambiente donde se prioriza la integridad y la ética empresarial (AENZA, 2023).

La estructura del directorio es otro aspecto clave en las prácticas de gobierno corporativo de AENZA. El directorio está compuesto por miembros independientes que aportan una perspectiva objetiva y crítica a la gestión de la empresa. Esta composición asegura que las decisiones se tomen considerando el bienestar a largo plazo de la organización y sus accionistas. Además, AENZA ha implementado comités especializados, como el Comité de Auditoría y el Comité de Riesgos, que supervisan aspectos cruciales del funcionamiento empresarial y garantizan una adecuada gestión de riesgos (SMV, 2023).

AENZA también promueve la transparencia a través de la divulgación oportuna y precisa de información financiera y no financiera. La empresa publica informes anuales y reportes trimestrales que detallan su desempeño financiero, así como sus iniciativas en sostenibilidad y responsabilidad social. Esta práctica no solo cumple con las exigencias legales impuestas por la SMV, sino que también refuerza la confianza de los inversionistas al proporcionarles información clara sobre el estado y las perspectivas futuras de la compañía (AENZA, 2023).

Finalmente, el compromiso continuo de AENZA con el buen gobierno corporativo se refleja en su disposición para adaptarse a cambios regulatorios y mejorar sus prácticas según sea necesario. La empresa realiza auditorías internas regulares para evaluar la efectividad de sus políticas y procedimientos, así como para identificar áreas de mejora.

Este enfoque proactivo hacia la gobernanza no solo ayuda a mitigar riesgos potenciales, sino que también posiciona a AENZA como un referente en buenas prácticas empresariales dentro del sector construcción en Perú (SMV, 2023).

2.3.1 Resultados Previos

Desde sus inicios en aplicación de las políticas de BGC el Grupo destacó entre varias empresas y fue así que la Bolsa de Valores de Colombia lo invitó a exponer su trayectoria en Gobierno Corporativo en 2006. En el mismo año, el Grupo recibió el premio a la mejor memoria anual en el Concurso de Buen Gobierno Corporativo, otorgado por Procapitales y la Escuela de Postgrado de la UPC. Según su Gerenta Legal Corporativo, Claudia Drago, el proceso más difícil fue el insertar el tema de la documentación en distintos procesos, pero una vez que se rompió dicha inercia, todo se volvió más sencillo (Del Castillo Mory et al., 2009).

A pesar de todo lo declarado por Graña y Montero, y de los reconocimientos obtenidos desde el 2005, en el 2017 se hizo evidente su involucramiento con el Caso Odebrecht, siendo que en dicho año, Jorge Barata, exrepresentante de Odebrecht en Perú, confesó ante la Fiscalía que la empresa peruana (GyM) estaba al tanto de los sobornos pagados para obtener los contratos de proyectos como la carretera Interoceánica Sur. Esta declaración llevó a que Graña y Montero se enfrentara a varias acusaciones y procesos legales relacionados con actos de corrupción. En el 2021, Graña y Montero cambió su nombre y denominación social a AENZA, y el 18 de enero de 2023 la Procuraduría General del Estado informó que el Poder Judicial (PJ) aprobó la colaboración eficaz del exdirectivo de la antes Graña y Montero (ahora AENZA), Hernando Graña Acuña (Larrabure, 2017; Rojas, 2023)

A pesar de que la empresa se presentaba como un modelo de transparencia y ética en la industria de la construcción, los hechos revelaron una realidad diferente. La falta de controles internos adecuados y la cultura organizacional que permitía prácticas corruptas llevaron a la implicación de AENZA en un escándalo que afectó gravemente su reputación y operaciones (AENZA, 2023; SMV, 2023). Este contexto plantea interrogantes sobre la eficacia de las prácticas de gobernanza implementadas en el pasado y su capacidad para prevenir tales situaciones.

En ese sentido, se puede indicar que las políticas establecidas anteriormente resultaron ser insuficientes para evitar la corrupción. La empresa contaba con un Código de

Conducta y mecanismos de control interno, pero estos no se aplicaron efectivamente, lo que permitió que se desarrollaran prácticas corruptas en su interior (AENZA, 2023). La experiencia con Odebrecht subrayó las debilidades en el sistema de gobernanza y la necesidad urgente de una reforma integral para restaurar la confianza pública y mejorar su imagen ante los inversionistas.

En respuesta a estos desafíos, AENZA ha implementado una serie de cambios significativos en sus prácticas de gobierno corporativo desde el escándalo. La compañía ha adoptado un enfoque más riguroso hacia la autorregulación, estableciendo comités especializados que supervisan el cumplimiento normativo y gestionan riesgos. Según su Reporte Integrado 2023, AENZA ha reforzado su estructura organizativa para incluir una Gerencia Corporativa de Riesgos y Cumplimiento, lo que refleja un compromiso renovado con las mejores prácticas internacionales (AENZA, 2023). Sin embargo, queda por ver si estas medidas son suficientes para generar un cambio cultural sostenible dentro de la organización.

La eficacia del nuevo enfoque en gobernanza se está evaluando a través de indicadores claros y auditorías internas regulares. AENZA ha comenzado a realizar evaluaciones del desempeño del directorio con el apoyo de consultoras externas para asegurar que sus prácticas estén alineadas con estándares internacionales (AENZA, 2023; SMV, 2023). Esta autorregulación es crucial no solo para mitigar riesgos futuros, sino también para demostrar a los accionistas y al público en general que la empresa está comprometida con una gestión ética y responsable. Sin embargo, el escepticismo persiste entre los analistas e inversores sobre si estos cambios son suficientes para erradicar las raíces profundas de la corrupción.

A pesar de los esfuerzos realizados por AENZA para mejorar sus prácticas de gobernanza tras el escándalo Odebrecht, el impacto real de estas reformas aún está por determinarse. Si bien ha habido avances en términos de transparencia y cumplimiento normativo, muchos críticos argumentan que cambiar una cultura organizacional arraigada en prácticas corruptas requiere más que solo nuevas políticas; necesita un cambio profundo en los valores y comportamientos institucionales (De la Torre, 2022). La historia reciente sugiere que las reformas deben ser acompañadas por un compromiso genuino desde la alta dirección para fomentar una cultura empresarial ética.

Este caso prueba las posibles carencias que puede tener un sistema como el nuestro, donde la autorregulación en temas de gobierno corporativo es la única herramienta que se posee, teniendo como consecuencia el perjuicio de los inversionistas (Tabra, 2020). Autores como Tabra (2020) por ello señalan que la autorregulación de cada empresa no debería implicar la ausencia de la supervisión estatal.

En conclusión, aunque AENZA ha tomado medidas significativas hacia la mejora de sus prácticas de gobierno corporativo tras el escándalo Odebrecht, la eficacia real de estos cambios es cuestionable. La empresa enfrenta el desafío no solo de implementar políticas adecuadas sino también de transformar su cultura organizacional para prevenir futuras incidencias de corrupción. La experiencia pasada sirve como un recordatorio contundente sobre la importancia del compromiso ético en todos los niveles operativos y la necesidad constante de vigilancia y mejora en las prácticas corporativas (SMV, 2023; AENZA, 2023).

2.4 Análisis comparativo de casos

Al comparar ambos casos, se observa que Backus ha implementado un enfoque más estructurado hacia la autorregulación, lo que ha resultado en una mayor transparencia en sus operaciones. Por otro lado, AENZA presenta desafíos significativos en su implementación, lo que limita su eficacia en comparación con Backus.

A continuación, se presenta un análisis comparativo de las prácticas de gobierno corporativo y autorregulación de AENZA y Backus, destacando sus similitudes y diferencias, así como las ventajas y desventajas observadas en cada caso.

2.4.1 Análisis Comparativo de Gobierno Corporativo: AENZA vs. Backus

TABLA 1. Análisis Comparativo

Aspecto	AENZA	Backus
Estructura de Gobierno	AENZA cuenta con un directorio compuesto por directores independientes y comités especializados para supervisar el	Backus también tiene un directorio con miembros independientes y comités para auditoría y riesgos, alineándose con los principios del buen

	<p>cumplimiento normativo (AENZA, 2023).</p>	<p>gobierno corporativo (Backus, 2023).</p>
<p>Políticas de Autorregulación</p>	<p>Implementación de un Código de Conducta y capacitaciones regulares sobre ética y cumplimiento, así como el Reglamento de Junta General de Accionistas, Reglamento de Directorio, Política de Dividendos, Código de Conducta, y Política de Prevención de Transacciones con Información Privilegiada (AENZA, 2023).</p>	<p>Backus ha establecido políticas de responsabilidad social y sostenibilidad, un código de ética que regula el comportamiento de sus empleados, así como Código de Buen Gobierno Corporativo, Reglamento del Directorio, Reglamento de Junta General de Accionistas, Normas Internas de Conducta sobre Hechos de Importancia, Información Reservada y otras Comunicaciones (Backus, 2023).</p>
<p>Transparencia</p>	<p>Publica informes anuales que detallan su desempeño financiero y prácticas de gobernanza. Incluye auditorías internas regulares (AENZA, 2023).</p>	<p>Backus también publica reportes anuales que incluyen información sobre su desempeño económico y social, cumpliendo con las regulaciones de la SMV (Backus, 2023).</p>
<p>Impacto del Escándalo</p>	<p>El escándalo con Odebrecht obligó a AENZA a revisar sus prácticas de gobernanza, lo</p>	<p>Backus ha mantenido su reputación en el mercado a pesar de la presión del entorno empresarial y ha</p>

	que resultó en una reestructuración significativa (AENZA, 2023).	trabajado para mejorar su imagen a través de una mayor transparencia (Backus, 2023). No se le ha vuelto involucrado en escándalos relacionados a gobierno corporativo.
Evaluación del Desempeño	AENZA realiza evaluaciones del desempeño del directorio con consultoras externas para asegurar que se alineen con estándares internacionales (AENZA, 2023).	Backus también evalúa el desempeño del directorio mediante auditorías internas y externas para garantizar la eficacia en su gestión (Backus, 2023).

Fuente: Elaboración propia

2.4.2 Conclusiones del Análisis Comparativo entre AENZA y Backus

El análisis comparativo de AENZA y Backus en términos de gobierno corporativo y autorregulación revela similitudes y diferencias significativas que impactan su desempeño y reputación en el mercado. A continuación, se presentan las conclusiones basadas en los aspectos analizados:

1. **Estructura de Gobierno:** Tanto AENZA como Backus han establecido estructuras de gobierno robustas que incluyen directorios compuestos por miembros independientes y comités especializados. Esto es un indicativo de un compromiso hacia el buen gobierno corporativo, ya que permite una supervisión efectiva y una toma de decisiones informada. Sin embargo, la efectividad de estas estructuras depende en gran medida de cómo se implementen en la práctica. AENZA, tras el escándalo de Odebrecht, ha tenido que fortalecer su gobernanza, mientras que Backus ha mantenido su reputación sin haber enfrentado crisis similares.
2. **Políticas de Autorregulación:** AENZA ha implementado un Código de Conducta y capacitaciones regulares sobre ética y cumplimiento, el Reglamento

de Junta General de Accionistas, Reglamento de Directorio, Política de Dividendos, Código de Conducta, y Política de Prevención de Transacciones con Información Privilegiada, lo cual es crucial para fomentar una cultura organizacional ética. Por su parte, Backus ha desarrollado políticas de responsabilidad social y sostenibilidad, un código de ética que regula el comportamiento de sus empleados, así como un Código de Buen Gobierno Corporativo, un Reglamento del Directorio, un Reglamento de Junta General de Accionistas, y Normas Internas de Conducta sobre Hechos de Importancia, Información Reservada y otras Comunicaciones. Ambas empresas reconocen la importancia de la autorregulación; sin embargo, el enfoque de Backus en la sostenibilidad puede proporcionar una ventaja competitiva adicional al alinearse con las expectativas sociales contemporáneas.

3. **Transparencia:** La transparencia es un pilar fundamental del buen gobierno corporativo. AENZA publica informes anuales que detallan su desempeño financiero y prácticas de gobernanza, lo que ayuda a restaurar la confianza tras el escándalo anterior. Backus también cumple con esta práctica al publicar reportes anuales que incluyen información sobre su desempeño económico y social. La capacidad de ambas empresas para comunicar efectivamente sus logros y desafíos es esencial para mantener relaciones sólidas con los grupos de interés.
4. **Impacto del Escándalo:** El escándalo con Odebrecht ha tenido un impacto significativo en AENZA, obligándola a revisar sus prácticas de gobernanza y a realizar una reestructuración significativa. Este proceso puede ser visto como una oportunidad para mejorar y fortalecer la empresa a largo plazo. En contraste, Backus ha logrado mantener su reputación en el mercado a pesar de la presión del entorno empresarial, lo que indica una gestión efectiva del riesgo reputacional.
5. **Evaluación del Desempeño:** Ambas empresas realizan evaluaciones del desempeño del directorio mediante auditorías internas y externas, lo que es fundamental para asegurar la eficacia en la gestión. AENZA ha comenzado a trabajar con consultoras externas para alinear sus prácticas con estándares internacionales, lo cual es un paso positivo hacia la mejora continua. Este enfoque proactivo en la evaluación puede ayudar a ambas empresas a identificar áreas de mejora y adaptarse a las cambiantes expectativas del mercado.

En resumen, tanto AENZA como Backus han demostrado un compromiso hacia el buen gobierno corporativo y la autorregulación; sin embargo, sus contextos operativos son diferentes. AENZA está en un proceso de transformación tras enfrentar un escándalo significativo, lo que le brinda una oportunidad para reforzar su estructura organizativa y mejorar su imagen pública. Por otro lado, Backus se beneficia de una reputación establecida y un enfoque proactivo hacia la sostenibilidad, lo que le permite mantener relaciones sólidas con sus grupos de interés.

Ambas empresas deben continuar fortaleciendo sus prácticas de gobernanza para asegurar su sostenibilidad a largo plazo en un entorno empresarial cada vez más exigente. La capacidad para adaptarse rápidamente a cambios regulatorios y sociales será crucial para su éxito futuro.

2.4.3 Ventajas y Desventajas de AENZA y Backus

En el competitivo panorama empresarial peruano, AENZA y Backus se destacan como líderes en sus respectivos sectores: la construcción y la producción de bebidas. Ambas empresas han desarrollado marcos de gobierno corporativo y políticas de autorregulación que buscan no solo cumplir con las normativas vigentes, sino también fortalecer su reputación y sostenibilidad a largo plazo. Sin embargo, a pesar de sus esfuerzos, cada una enfrenta desafíos únicos que influyen en su desempeño y percepción pública.

AENZA, anteriormente conocida como Graña y Montero, ha estado en el centro de la atención pública debido a su implicación en el escándalo de Odebrecht. Este evento ha llevado a la empresa a implementar reformas significativas en sus prácticas de gobernanza, buscando restaurar la confianza de los inversores y mejorar su imagen. Las ventajas que ha logrado incluir son un marco de transparencia más robusto y una estructura de gobernanza fortalecida. Sin embargo, persisten desventajas como la desconfianza del público y una cultura organizacional que aún lucha por adaptarse a nuevas normas éticas.

Por su parte, Backus ha mantenido una reputación sólida en el mercado gracias a su compromiso con la responsabilidad social y las prácticas sostenibles. La empresa ha establecido políticas claras que regulan el comportamiento de sus empleados y promueven un enfoque ético en todas sus operaciones. Estas ventajas le han permitido conservar la lealtad del consumidor y atraer inversiones. No obstante, Backus también enfrenta desventajas relacionadas con la percepción de su transparencia y las condiciones

laborales en sus instalaciones, lo que plantea preguntas sobre su compromiso real con el bienestar de sus trabajadores.

Este análisis se centrará en detallar las ventajas y desventajas de AENZA y Backus, proporcionando una visión clara de cómo cada empresa maneja los retos del gobierno corporativo y la autorregulación en un entorno empresarial cada vez más exigente.

Ventajas y Desventajas de AENZA

Ventajas:

1. **Mejora en la Transparencia:** Tras el escándalo de Odebrecht, AENZA ha implementado un marco de autorregulación más robusto que incluye un Código de Conducta y políticas de cumplimiento. Este cambio ha sido fundamental para mejorar la imagen pública de la empresa y restaurar la confianza entre los inversionistas. La implementación de un Código de Conducta establece principios claros sobre ética y comportamiento esperado de todos los empleados, lo que ayuda a crear una cultura organizacional más sólida y comprometida con la transparencia. Además, las políticas de cumplimiento permiten a AENZA monitorear y evaluar sus prácticas internas, asegurando que se alineen con las normativas legales y éticas vigentes (AENZA, 2023).

La mejora en la transparencia también se refleja en la comunicación proactiva con los grupos de interés. AENZA ha comenzado a publicar informes detallados sobre su desempeño financiero y actividades relacionadas con la sostenibilidad, lo que facilita el acceso a información relevante para los accionistas y el público en general. Este enfoque no solo mejora la reputación de la empresa, sino que también fomenta una mayor confianza entre los inversionistas, lo que es crucial para atraer capital en un entorno empresarial competitivo.

2. **Estructura de Gobernanza Fortalecida:** La creación de comités especializados para supervisar el cumplimiento normativo y la gestión de riesgos ha permitido una supervisión más efectiva dentro de AENZA. Estos comités están compuestos por miembros del directorio que tienen experiencia en áreas clave como auditoría, finanzas y cumplimiento legal. Esta estructura no solo garantiza que las decisiones se tomen considerando múltiples perspectivas, sino que también proporciona un mecanismo para identificar y mitigar riesgos potenciales antes de que se conviertan en problemas significativos (AENZA, 2023).

Además, el fortalecimiento de la gobernanza ha llevado a una toma de decisiones más informada y ética. Al contar con un marco claro para la supervisión y el control interno, AENZA puede responder más rápidamente a las inquietudes de los accionistas y otros grupos interesados. Esto es especialmente importante en el contexto actual, donde las expectativas sobre la responsabilidad corporativa son cada vez más altas. La capacidad de AENZA para demostrar su compromiso con una gobernanza sólida es esencial para su sostenibilidad a largo plazo.

Desventajas:

1. **Desconfianza Persistente:** A pesar de las mejoras implementadas, AENZA aún enfrenta escepticismo por parte del público y los inversionistas debido a su historia reciente con la corrupción. El escándalo de Odebrecht dejó una marca indeleble en la reputación de muchas empresas involucradas en el sector construcción, incluida AENZA. Esta desconfianza puede limitar su capacidad para atraer nuevos inversores o mantener relaciones sólidas con los actuales.

La percepción negativa puede ser difícil de superar, ya que los inversionistas suelen ser cautelosos al considerar empresas que han estado involucradas en escándalos anteriores. Para contrarrestar este efecto, AENZA debe continuar demostrando su compromiso con prácticas éticas y transparentes a través de acciones concretas y comunicados claros sobre sus esfuerzos por mejorar.

2. **Cultura Organizacional Resistente al Cambio:** Cambiar una cultura organizacional arraigada en prácticas corruptas es un desafío significativo para AENZA. Las reformas implementadas necesitan tiempo para ser efectivas y aceptadas por todos los niveles de la organización (AENZA, 2023). La resistencia al cambio puede manifestarse en diferentes formas, desde la falta de apoyo a nuevas políticas hasta actitudes negativas hacia iniciativas destinadas a mejorar la transparencia.

Para abordar esta desventaja, AENZA debe invertir en programas de capacitación y sensibilización que fomenten una cultura corporativa ética. Esto incluye no solo informar a los empleados sobre las nuevas políticas, sino también involucrarlos activamente en el proceso de cambio. La creación de un ambiente donde todos se sientan responsables por mantener altos estándares éticos es fundamental para asegurar que las reformas tengan un impacto duradero.

Ventajas y Desventajas de Backus

Ventajas:

1. **Reputación Establecida:** Backus ha mantenido una sólida reputación en el mercado, en parte gracias a sus políticas de responsabilidad social y sostenibilidad. Esto le ha permitido conservar la lealtad del consumidor y la confianza del inversor (Backus, 2023). La reputación positiva es un activo invaluable en el mundo empresarial actual, donde los consumidores son cada vez más conscientes del impacto social y ambiental de las empresas con las que eligen interactuar.

Las iniciativas de responsabilidad social implementadas por Backus no solo benefician a las comunidades locales, sino que también fortalecen su marca al alinearse con las expectativas sociales contemporáneas. Este compromiso con la sostenibilidad ayuda a diferenciar a Backus en un mercado competitivo y puede resultar en una mayor fidelización del cliente.

Asimismo, la empresa ha integrado prácticas sostenibles en su modelo de negocio, lo que no solo mejora su imagen pública, sino que también contribuye a su rentabilidad a largo plazo (Backus, 2023). Al adoptar prácticas responsables desde el punto de vista ambiental y social, Backus no solo cumple con regulaciones cada vez más estrictas, sino que también se posiciona como líder en sostenibilidad dentro del sector cervecero.

Este enfoque proactivo hacia la sostenibilidad permite a Backus anticipar cambios regulatorios y adaptarse rápidamente a nuevas demandas del mercado. Además, al invertir en tecnologías limpias y procesos eficientes, Backus puede reducir costos operativos a largo plazo mientras contribuye positivamente al medio ambiente.

2. **Estructura Organizativa Eficiente:** La estructura organizativa de Backus está diseñada para facilitar una toma de decisiones ágil y efectiva. La compañía cuenta con comités especializados dentro del directorio que supervisan áreas críticas como auditoría, riesgos y cumplimiento normativo (Backus, 2023). Esta organización permite una supervisión más rigurosa y una respuesta más rápida ante cualquier desafío o cambio en el entorno regulatorio.

Además, la implementación de herramientas digitales para mejorar la gestión interna ha permitido a Backus optimizar sus procesos operativos. Por ejemplo, durante la pandemia, Backus aceleró su transformación digital al implementar plataformas B2B y B2C que facilitaron el pedido y distribución de productos (Mendoza, 2020). Esta adaptabilidad no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también permite a la empresa responder proactivamente a las necesidades del mercado.

Desventajas:

1. **Falta de Adaptación Rápida.** Aunque Backus tiene políticas establecidas para el buen gobierno corporativo, la empresa ha mostrado cierta lentitud en adaptarse a cambios rápidos en el entorno regulatorio y empresarial. Esto puede resultar en una respuesta inadecuada ante crisis o cambios en las expectativas sociales. Por ejemplo, durante la pandemia de COVID-19, se criticó a Backus por no implementar medidas adecuadas para proteger a sus trabajadores, lo que llevó a contagios y a la pérdida de vidas (Sarmiento, 2023). La falta de agilidad para adaptarse a situaciones críticas puede poner en riesgo no solo la salud de los empleados, sino también la reputación y sostenibilidad de la empresa.

2. **Percepción Limitada sobre la Transparencia:** Aún cuando Backus se compromete a mantener una comunicación abierta y transparente con sus grupos de interés, publicando informes anuales detallados que incluyen información sobre su desempeño financiero, así como sobre sus iniciativas sociales y ambientales (Backus, 2023), algunos críticos argumentan que Backus no siempre proporciona suficiente información sobre sus decisiones estratégicas o sobre cómo se manejan los conflictos de interés dentro del directorio (Huamán et al., 2021).

Esto puede generar dudas sobre su compromiso real con las mejores prácticas en gobernanza. La falta de claridad en estos aspectos puede llevar a la desconfianza entre los inversores y otros grupos de interés, afectando potencialmente su capacidad para atraer capital.

2.4.4 Conclusión de la comparación de casos (AENZA y Backus)

El análisis comparativo de AENZA y Backus en términos de autorregulación y gobierno corporativo revela hallazgos clave que son relevantes para evaluar la eficacia de la autorregulación en estas empresas.

En el caso de AENZA, la implementación de un marco de autorregulación más robusto, que incluye un Código de Conducta y políticas de cumplimiento, así como el Reglamento de Junta General de Accionistas, Reglamento de Directorio, Política de Dividendos, Código de Conducta, y Política de Prevención de Transacciones con Información Privilegiada, ha sido fundamental para mejorar su transparencia y restaurar la confianza de los inversionistas tras el escándalo de Odebrecht. Esta mejora en la transparencia no solo contribuye a una cultura organizacional más sólida, sino que también fortalece la reputación de la empresa en un sector marcado por la desconfianza. Sin embargo, AENZA enfrenta el desafío de una desconfianza persistente debido a su historia reciente con la corrupción, lo que puede limitar su capacidad para atraer nuevos inversores y mantener relaciones sólidas con los actuales. Además, la resistencia al cambio dentro de su cultura organizacional puede dificultar la aceptación y efectividad de las reformas implementadas.

Por otro lado, Backus se beneficia de una reputación establecida, así como de las políticas con las que cuenta, lo que le permite conservar la lealtad del consumidor y la confianza del inversor. Su estructura organizativa eficiente facilita una toma de decisiones ágil y efectiva, lo cual es esencial en un entorno empresarial dinámico. Sin embargo, Backus ha mostrado cierta lentitud en adaptarse a cambios rápidos en el entorno regulatorio y empresarial, lo que puede resultar en respuestas inadecuadas ante crisis. Además, aunque se compromete a mantener una comunicación abierta con sus grupos de interés, algunos críticos argumentan que no siempre proporciona suficiente información sobre sus decisiones estratégicas, lo que puede afectar su percepción de transparencia.

En conclusión, tanto AENZA como Backus han implementado medidas significativas hacia una mejor autorregulación y gobierno corporativo. Sin embargo, los desafíos que enfrentan reflejan las complejidades inherentes a la transformación cultural y organizacional necesaria para hacer efectivas estas políticas. La eficacia de la autorregulación se ve influenciada por factores como la historia previa de las empresas, su capacidad para adaptarse a cambios y su disposición para fomentar una cultura interna que valore la transparencia y el cumplimiento normativo. Estos elementos son cruciales

no solo para mejorar su reputación y atraer inversiones, sino también para asegurar su sostenibilidad a largo plazo en un entorno empresarial cada vez más exigente.

CAPÍTULO III. Discusión (Ventajas y desventajas de la autorregulación)

La autorregulación en el contexto del gobierno corporativo ha emergido como un tema crucial en el ámbito empresarial. Este capítulo explorará las ventajas y desventajas de la autorregulación tomando en cuenta las teorías académicas que se plantean alrededor de las mismas, así como considerando los hallazgos de los casos de estudio presentados en el capítulo anterior. Esta evaluación entre las ventajas y desventajas de la autorregulación además se enfocarán en confirmar la hipótesis del presente trabajo que es que el Perú podría beneficiarse de un enfoque híbrido que combine elementos de autorregulación con ciertas obligaciones mínimas impuestas por un marco regulatorio.

3.1 Ventajas de la Autorregulación

Como hemos podido notar en los casos expuestos de los principales beneficios de la autorregulación es la flexibilidad que ofrece a las empresas. A diferencia de las regulaciones impuestas por el gobierno, las normas autorreguladas pueden adaptarse a las necesidades específicas de cada organización, permitiendo una mayor agilidad en la toma de decisiones (Tabra, 2020). Esto es especialmente relevante en un entorno empresarial dinámico donde las condiciones del mercado cambian rápidamente, e inclusive aún más importante, en un país como Perú donde el entorno político es incierto.

La flexibilidad de la autorregulación por ejemplo permitió que, tras el escándalo de Odebrecht, AENZA implementó rápidamente un marco de autorregulación más robusto que incluye un Código de Conducta y políticas de cumplimiento, así con el nombramiento de otros directores y gerentes. Como se mencionó anteriormente esto fue fundamental para mantener al menos un poco de credibilidad que se fue recuperando en el tiempo.

Asimismo, la autorregulación permite fomentar una cultura de responsabilidad y ética dentro de las organizaciones. Al establecer sus propias normas, las empresas pueden promover prácticas que alineen los intereses de los accionistas con los de otros grupos de interés, como empleados y clientes (González et al., 2019). Esto no solo mejora la reputación corporativa, sino que también puede resultar en un mejor rendimiento financiero a largo plazo. La idea entonces es que realmente la cultura de los accionistas se vea representada en toda la empresa, y con ello estandarizar la ética corporativa de la

empresa, e inclusive en casos más grandes como grupos económicos, donde las políticas relacionadas a gobierno corporativo normalmente comparten estándares.

Esto se evidencia en el caso de Backus bajo su ventaja de Reputación Establecida en parte gracias a sus políticas de responsabilidad social y sostenibilidad, adicionalmente a las políticas de gobierno corporativo. Como hemos mencionado anteriormente la reputación positiva es un activo invaluable en el mundo corporativo actual.

Otro aspecto positivo es que la autorregulación puede contribuir a una mayor transparencia. Las empresas que adoptan prácticas autorreguladas suelen estar más dispuestas a compartir información sobre sus operaciones y decisiones con los *stakeholders*, lo que puede aumentar la confianza en el mercado (Sato, 2018). La transparencia es fundamental para atraer inversiones y mantener relaciones sólidas con los accionistas. En caso contrario, no hay confianza y el valor de las acciones puede caer, ahuyentando inversiones y más bien depreciando la empresa, a pesar de que pueda operar de manera “óptima”. Esto se pudo evidenciar en los casos de ambas empresas estudiadas, Backus y AENZA, quienes entregan información a la SMV quién a su vez publica dicha información en su página web de manera abierta. Adicionalmente dichas empresas publican muchas de sus políticas en sus propias páginas web, en especial todas las relacionadas al gobierno corporativo, siendo que mientras más de fácil acceso sean, más proyectan transparencia y confianza.

Adicionalmente, otra ventaja es sobre los costos que implica que son relativamente bajos a comparación si hubiese una regulación gubernamental. Por ejemplo, el informe del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) (2023) señala que las altas cargas burocráticas y los costos asociados a la formalización son factores críticos que perpetúan la informalidad en el país. En ese sentido, por ejemplo, si hubiese una norma que implicase requisitos a todas las empresas sobre gobierno corporativo, indudablemente incrementarían los costos, entendiéndose costos monetarios, y de tiempo. Esa ventaja está relacionada con la flexibilidad antes mencionada, siendo que además de los costos que implican, por ejemplo, instaurar nuevas políticas, en caso hubiese regulación gubernamental que obligue a la empresa a presentar todo al estado, la adaptabilidad de las empresas ante los cambios sería más lenta. Igualmente se discutirá al final del capítulo

si es justificable sacrificar un poco la flexibilidad y los costos, por aumentar el rigor, estándares más altos y un estándar en las empresas sobre gobierno corporativo.

3.2 Desventajas de la Autorregulación

Sin embargo, también hemos apreciado que la autorregulación presenta desventajas significativas. Una de las críticas más comunes es que puede llevar a una falta de rigor en la implementación de prácticas adecuadas. Sin supervisión externa, algunas empresas pueden optar por cumplir solo formalmente con sus propias normas sin un compromiso genuino hacia su aplicación efectiva (Aguilera & Jackson, 2010). Nuevamente, cabe mencionar el caso de AENZA que, aunque de manera formal señalaba cumplir con todas sus políticas por más de década, escondió un fraude de corrupción a sus accionistas. Justamente, esta falta de rigor es una de las mayores críticas de la autorregulación porque las empresas no tienen un estándar impuesto para actuar.

Asimismo, existe el riesgo de que la autorregulación se convierta en una carta blanca para comportamientos poco éticos. Si las empresas no son obligadas a seguir estándares estrictos, pueden priorizar sus intereses económicos sobre consideraciones éticas o sociales, lo que podría resultar en prácticas perjudiciales para los empleados y la comunidad (González et al., 2019). Esto en el Perú ligado, a que como hemos revisado, no hay norma que obligue o implique consecuencias a las empresas que no tengan ciertos estándares de buen gobierno corporativo. Como se menciona al inicio de la investigación están casos como los de AENZA y Petroperu, donde la autorregulación fue insuficiente porque a pesar de tener un código de ética y políticas internas de buen gobierno corporativo, hubo irregularidades que permitieron actos de corrupción en las empresas.

Otro desafío importante es la inconsistencia en la aplicación de normas autorreguladas entre diferentes empresas. Esto puede crear un entorno desigual donde algunas organizaciones se benefician de estándares más laxos mientras que otras se esfuerzan por cumplir con normas más estrictas (Sato, 2018). Esta disparidad puede afectar negativamente la competencia en el mercado. Un ejemplo claro, es por ejemplo, que muchas empresas no cuentan con directores independientes, siendo que no es obligatorio, lo cual puede llevar a una falta de rendición de cuentas claras dentro de la misma empresa, ya que el ente de dirección al no tener independencia podría estar coludido con la gerencia.

Finalmente, es por ello lo que se propone en la parte final de la investigación es que lo mejor para el Perú sería contar con un sistema híbrido que tenga ciertas obligaciones mínimas impuestas por un marco regulatorio para todas las empresas que suba los estándares en temas de gobierno corporativo, pero que a su vez permita la autorregulación para mantener ventajas como la flexibilidad y costos bajos.

3.3 Comparación entre la Autorregulación y la Regulación Gubernamental

En esta sección se llevará a cabo una comparación entre la autorregulación y la regulación gubernamental, explorando cómo cada enfoque influye en el gobierno corporativo en Perú. La discusión se centrará en las diferencias fundamentales entre ambos sistemas, así como en sus respectivas ventajas y desventajas. A medida que se profundice en el análisis, se buscará establecer si un enfoque híbrido, que combine elementos de autorregulación con ciertas obligaciones mínimas impuestas por un marco regulatorio, podría ser más beneficioso para el contexto empresarial peruano. Este análisis será fundamental para evaluar la eficacia de la autorregulación en el ámbito corporativo y determinar si los hallazgos de los casos de estudio de Backus y AENZA confirman o refutan esta hipótesis.

La regulación *hard law*, definida como un conjunto de normas jurídicas obligatorias establecidas por una autoridad competente, ha sido objeto de estudio en diversas investigaciones académicas. Según Ogus (1998), la regulación *hard law* se caracteriza por su capacidad para imponer sanciones efectivas a aquellos que incumplen las normas, lo que garantiza un mayor nivel de cumplimiento en comparación con mecanismos más flexibles como la autorregulación. Esta imposición de reglas claras no solo proporciona un marco de referencia para las empresas, sino que también fomenta un comportamiento responsable y ético dentro del sector privado (Ogus, 1998). Además, la regulación *hard law* puede contribuir a la creación de un entorno competitivo equitativo, donde todas las empresas deben adherirse a los mismos estándares, lo que reduce las asimetrías de información y promueve la confianza entre los actores del mercado (Baldwin & Cave, 1999).

La relación entre la regulación *hard law* y el gobierno corporativo es particularmente relevante en el contexto actual. Un marco regulatorio sólido puede establecer estándares mínimos de conducta que las empresas deben seguir, lo que a su vez fortalece la confianza de los inversores y otros grupos de interés. Según Mallin (2019), la regulación efectiva no solo protege a los accionistas minoritarios, sino que también mejora la transparencia

y la rendición de cuentas dentro de las organizaciones. Esto es crucial para fomentar prácticas de gobierno corporativo responsables que contribuyan al desarrollo sostenible y al crecimiento económico. La combinación de regulaciones estrictas con prácticas de autorregulación puede resultar en un sistema más robusto que asegure tanto el cumplimiento normativo como la adaptabilidad necesaria para responder a las dinámicas cambiantes del mercado (Cohen et al., 2012).

La comparación entre la autorregulación y la regulación gubernamental es un tema crucial en el análisis del gobierno corporativo, especialmente en el contexto peruano. Mientras que la autorregulación permite a las empresas establecer sus propias normas y estándares de conducta, la regulación gubernamental impone obligaciones legales que deben ser cumplidas por todos los actores del mercado. Esta distinción es fundamental para entender cómo cada enfoque puede influir en el comportamiento empresarial y en la protección de los intereses de los accionistas y otros grupos de interés. En este capítulo, se explorarán las características distintivas de ambos sistemas, así como sus respectivas ventajas y desventajas, con el objetivo de evaluar cuál podría ser más efectivo en el contexto específico de Perú.

Una de las diferencias más significativas entre la autorregulación y la regulación gubernamental radica en su naturaleza y enfoque. La autorregulación se basa en la autodisciplina de los actores del mercado, quienes establecen sus propias reglas y mecanismos de cumplimiento. Según Crichlow & López (2017), este enfoque permite una mayor flexibilidad y adaptación a las necesidades específicas de cada sector, lo que puede resultar en una respuesta más ágil a los cambios del entorno empresarial. Sin embargo, esta flexibilidad también puede dar lugar a inconsistencias en la aplicación de normas y a la falta de sanciones efectivas para quienes incumplen las reglas. Por otro lado, la regulación gubernamental se caracteriza por su formalidad y obligatoriedad, estableciendo un marco claro que todos los participantes deben seguir. Esto puede resultar en un mayor nivel de cumplimiento y una protección más robusta para los consumidores y accionistas (Baldwin & Cave, 1999).

Adicionalmente, otra diferencia notoria son los costos que implican. Mientras la autorregulación solo depende de la empresa de manera interna, la regulación gubernamental implica de procesos burocráticos, aprobaciones, obligaciones, etc. Esta diferencia hace que a su vez los costos de un sistema puramente regulatorio sean mucho

más altos que los de uno autorregulado. Como hemos mencionado previamente los costos para las empresas no solo se ven directamente, sino también en factores como el tiempo, que posteriormente en su mayoría de veces implica costos financieros.

En el caso del Perú, un sistema híbrido que combine elementos de autorregulación con ciertas obligaciones mínimas impuestas por un marco regulatorio podría ser ideal. Este enfoque permitiría aprovechar las ventajas de ambos sistemas: la flexibilidad y adaptabilidad de la autorregulación junto con la seguridad y claridad que ofrece la regulación gubernamental. Según Di Cataldo (2012), un sistema híbrido puede fomentar una cultura de cumplimiento dentro de las empresas al mismo tiempo que asegura que existan mecanismos efectivos para abordar las violaciones normativas. Además, este modelo podría ayudar a reducir las asimetrías de información que a menudo afectan a los inversores más pequeños, garantizando que todos los actores del mercado operen bajo estándares similares (Sousa, 2024).

La implementación de un sistema híbrido también podría mejorar la confianza en el mercado peruano. Al establecer un marco regulatorio básico que exija transparencia y rendición de cuentas, se podría generar un entorno más atractivo para inversores tanto locales como internacionales. Según Mallin (2019), un gobierno corporativo sólido no solo protege a los accionistas minoritarios, sino que también contribuye al desarrollo sostenible y al crecimiento económico general. Al combinar regulaciones efectivas con prácticas autorregulatorias adaptadas a las realidades del mercado peruano, se podría fomentar una mayor responsabilidad empresarial y una cultura organizacional centrada en el cumplimiento normativo.

El cuadro a continuación incluye una comparación entre la Autorregulación y la Regulación Gubernamental, lo cual ayudará posteriormente a llegar a ciertas conclusiones sobre lo señalado durante la investigación.

TABLA 2. Comparación entre Autorregulación y Regulación Gubernamental

Aspecto	Autorregulación	Regulación Gubernamental
Flexibilidad	Alta: se adapta a necesidades específicas	Baja: rígida y estándar para todas las empresas

Transparencia	Variable: depende del compromiso empresarial	Alta: requiere informes y auditorías regulares, así como un ente que fiscaliza
Ética y Responsabilidad	Variable: Puede ser débil sin supervisión externa (auditorías externas). No obstante, también puede ser fuerte si por su autorregulación tienen altos estándares de supervisión.	Fuerte: impone sanciones por incumplimiento, fiscalizaciones con cierta periodicidad
Costos	Potencialmente menores al evitar burocracia. Tener en cuenta que no solo se evalúa el costo monetario per se, sino incluye costos de tiempo y formalidades que implica reportar al estado.	Más altos debido a cumplimiento regulatorio que podría implicar. Costos monetarios y de tiempo en procesos, presentación de documentos y revisión de los mismos.
Consistencia	Inconsistente entre diferentes empresas. Justamente son por ejemplo las empresas en el sector del mercado de valores las que cuentan con mayores incentivos para implementar políticas de buen gobierno corporativo ya que buscan verse atractivas para nuevos inversionistas.	Consistente: aplica las mismas normas para todos.

Fuente: Elaboración propia.

3.4 Conclusiones del capítulo

La autorregulación ofrece tanto ventajas como desventajas en el contexto del gobierno corporativo. Si bien permite flexibilidad y fomenta una cultura ética dentro de las organizaciones, también presenta riesgos significativos relacionados con la falta de rigor

y consistencia. Es crucial que las empresas encuentren un equilibrio entre establecer normas internas efectivas y cumplir con regulaciones externas que aseguren prácticas responsables y transparentes.

Para maximizar los beneficios de la autorregulación, es recomendable que las empresas implementen mecanismos internos robustos para supervisar su cumplimiento y se comprometan a revisar periódicamente sus prácticas. Solo así podrán garantizar que sus esfuerzos por autoregularse no solo sean formales, sino que realmente contribuyan a un gobierno corporativo efectivo y ético. Asimismo, para el caso peruano, se tiene en cuenta que el contexto del país en su sistema normativo, y regulatorio, permite evidenciar de forma más notoria las ventajas que trae la autorregulación.

CONCLUSIONES

La investigación realizada sobre la autorregulación y el gobierno corporativo en Perú, centrada en los casos de Backus y AENZA, ha permitido validar la hipótesis de que el país podría beneficiarse de un enfoque híbrido que combine elementos de autorregulación con ciertas obligaciones mínimas impuestas por un marco regulatorio en la Ley General de Sociedades (LGS). A partir de los hallazgos obtenidos, se presentan a continuación conclusiones teóricas, analíticas y propositivas que reflejan el estado actual del gobierno corporativo en las empresas analizadas.

Conclusiones Teóricas

Los hallazgos de esta investigación confirman que un marco normativo sólido, complementado con prácticas de autorregulación, es esencial para el buen gobierno corporativo. La literatura revisada destaca que la autorregulación puede ser efectiva para fomentar una cultura organizacional ética y responsable, pero su éxito depende de la existencia de mecanismos que aseguren su cumplimiento (González Pérez & Sosa Sánchez, 2004). En este sentido, tanto AENZA como Backus han establecido estructuras de gobierno robustas que incluyen políticas internas de gobierno corporativo, que incluyen directores independientes y comités especializados, lo que indica un compromiso hacia el buen gobierno. Sin embargo, la efectividad de estas estructuras se ve influenciada por su implementación práctica y el contexto operativo en el que se encuentran las empresas, siendo que pueden fallar como en el AENZA en el pasado. En ese sentido el marco normativo que debe ser propuesto debe ser aplicado a todas las empresas y debe incluir conceptos de gobierno corporativo claves y claros. Asimismo, debe incluir condiciones mínimas que suban los estándares de las empresas como un número mínimo de directores independientes, auditorías anuales externas por ciertas entidades certificadas, entre otras recomendaciones que daremos más adelante.

Conclusiones Analíticas

El análisis comparativo entre AENZA y Backus revela similitudes y diferencias significativas en sus enfoques hacia la autorregulación y el gobierno corporativo. Aenza ha tenido que adaptarse a un entorno desafiante tras el escándalo de Odebrecht, lo que ha llevado a una revisión significativa de sus prácticas de gobernanza. Este proceso ha sido una oportunidad para fortalecer su estructura organizativa y mejorar su imagen pública. En contraste, Backus ha mantenido su reputación estable gracias a un enfoque proactivo

hacia la sostenibilidad y la responsabilidad social. La transparencia en la comunicación de resultados financieros y prácticas de gobernanza es fundamental para ambas empresas; sin embargo, AENZA necesita continuar fortaleciendo esta área para restaurar completamente la confianza del público.

Además, las políticas de autorregulación implementadas por ambas empresas son indicativas del reconocimiento de la importancia de estas prácticas. Aenza ha desarrollado un Código de Conducta y capacitaciones regulares sobre ética, mientras que Backus se ha enfocado en políticas de responsabilidad social y sostenibilidad. Esta diferencia en enfoque puede proporcionar a Backus una ventaja competitiva adicional al alinearse con las expectativas sociales contemporáneas.

Conclusiones Propositivas

Con base en los hallazgos y análisis realizados, se proponen varias medidas concretas para mejorar la autorregulación en Perú:

1. **Desarrollo e Implementación normativa sobre Buen Gobierno Corporativo:** Se recomienda desarrollar un solo documento que tenga los conceptos más importantes de Buen Gobierno Corporativo y que incluya condiciones mínimas que suban los estándares de las empresas como un número mínimo de directores independientes, auditorías anuales externas por ciertas entidades certificadas, entre otras que deberán ser determinadas en un próxima investigación.
2. **Desarrollo e Implementación de Códigos de Buen Gobierno:** Se recomienda que las empresas peruanas adopten códigos claros de buen gobierno corporativo adaptados a sus realidades específicas. Estos códigos deben incluir principios sobre ética empresarial, transparencia y rendición de cuentas (Cano Morales et al., 2004).
3. **Incentivos Fiscales para Prácticas Responsables:** El Estado podría implementar incentivos fiscales para aquellas empresas que demuestren un compromiso activo con prácticas de autorregulación y sostenibilidad. Este enfoque ha mostrado ser efectivo en países como Chile y Colombia (CEPAL, 2019).
4. **Capacitación Continua:** Es crucial promover programas regulares de capacitación sobre ética y cumplimiento para empleados y directivos. Esto

fortalecerá la cultura organizacional dentro de las empresas y asegurará que todos los miembros comprendan la importancia del buen gobierno corporativo.

5. **Fomento del Diálogo Público-Privado:** Fomentar un diálogo constante entre el sector privado y las autoridades reguladoras facilitará el desarrollo de políticas efectivas que aborden las necesidades específicas del mercado peruano. La creación de foros donde se discutan temas relacionados con la autorregulación podría ser beneficioso.
6. **Establecimiento de Mecanismos para Auditorías Externas:** Se sugiere establecer mecanismos para auditorías externas regulares que evalúen las prácticas de autorregulación en las empresas cotizadas en bolsa. Esto garantizará la transparencia y permitirá identificar áreas para mejora continua.

En conclusión, tanto AENZA como Backus han demostrado un compromiso hacia el buen gobierno corporativo y la autorregulación; sin embargo, sus contextos operativos son diferentes. La capacidad para adaptarse rápidamente a cambios regulatorios y sociales será crucial para su éxito futuro. Las recomendaciones propuestas buscan no solo fortalecer las prácticas actuales en estas empresas, sino también contribuir al desarrollo general del entorno empresarial peruano.

RECOMENDACIONES

Para mejorar la autorregulación en Perú, es fundamental considerar las limitaciones actuales de la Ley General de Sociedades (LGS) y la necesidad de un marco legal más sólido. A continuación, se presentan recomendaciones concretas que pueden contribuir a fortalecer la autorregulación en el país, basándose en estudios académicos, experiencias internacionales, y los casos presentados en la investigación.

Una de las principales recomendaciones es la creación de un marco normativo que incentive la colaboración entre el sector privado y el Estado. Según Crichlow & López (2017), la integración de mecanismos autorregulatorios con regulaciones gubernamentales puede facilitar un entorno en el que las empresas no solo cumplan con las normas, sino que también se sientan motivadas a adoptar prácticas más responsables. Esto puede lograrse mediante la implementación de incentivos fiscales o beneficios regulatorios para aquellas empresas que demuestren un compromiso activo con la autorregulación y la transparencia. Esta estrategia no solo fomentaría la cultura del cumplimiento, sino que también podría reducir la carga administrativa sobre las autoridades reguladoras (Cruz Botache, Vélez Romero, & Romero Restrepo, 2020).

En Colombia, por ejemplo, el gobierno ha implementado beneficios tributarios para las empresas que invierten en sostenibilidad ambiental. La Ley 1715 de 2014 establece incentivos fiscales para proyectos de energías renovables y eficiencia energética, permitiendo deducciones fiscales significativas por inversiones realizadas en estas áreas. Este enfoque ha llevado a un aumento en las inversiones en energías limpias y ha contribuido a la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero. Las empresas que han participado en este programa han reportado mejoras en su imagen pública y relaciones con los grupos de interés.

Asimismo, en México, se han establecido incentivos fiscales para promover la responsabilidad social empresarial (RSE). La Ley del Impuesto sobre la Renta permite deducciones fiscales por donaciones realizadas a organizaciones no lucrativas que trabajan en áreas como educación, salud y medio ambiente (Aguilar, 2024). Este enfoque ha incentivado a las empresas a involucrarse más activamente en iniciativas sociales y ambientales, mejorando su imagen pública y fortaleciendo su relación con los grupos de interés.

Estos ejemplos demuestran que, aunque en otros temas, cuando hay un incentivo fiscal o beneficios regulatorios, las empresas suelen involucrarse en dichos temas siendo que están motivados por beneficios.

Otra recomendación es establecer mecanismos claros de evaluación y certificación de prácticas autorregulatorias. La creación de sellos de confianza o certificaciones que reconozcan a las empresas que cumplen con estándares específicos de autorregulación puede ser efectiva para incentivar el cumplimiento y mejorar la reputación empresarial. Según Ramos (2001), estos mecanismos pueden ayudar a prevenir incumplimientos al proporcionar a los consumidores y accionistas una herramienta para identificar empresas comprometidas con buenas prácticas de gobierno corporativo. Además, esta visibilidad podría traducirse en ventajas competitivas para las empresas certificadas, atrayendo a más inversores y generando un mayor valor en el mercado.

Para establecer mecanismos claros de evaluación y certificación de prácticas autorregulatorias en Perú, es crucial definir quiénes serían los responsables de llevar a cabo estas evaluaciones y certificaciones. Se propone que tanto entidades públicas como privadas participen en este proceso. Las entidades públicas, como la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV) y el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), podrían establecer estándares y marcos regulatorios que guíen el proceso de certificación. Por otro lado, las entidades privadas, como organizaciones de certificación acreditadas; por ejemplo, SGS (Société Générale de Surveillance) o ABE (Asociación de Buenos Emprendedores), podrían llevar a cabo las evaluaciones y emitir certificaciones basadas en criterios predefinidos. Este enfoque dual permitiría no solo asegurar la objetividad e imparcialidad en el proceso de evaluación, sino también fomentar la colaboración entre el sector público y privado para fortalecer la autorregulación.

El proceso de evaluación podría incluir varias etapas, como la autoevaluación inicial por parte de las empresas, seguida de una auditoría externa realizada por entidades certificadoras autorizadas. Estas auditorías podrían centrarse en aspectos clave del gobierno corporativo, como la transparencia, la rendición de cuentas y el cumplimiento de normas éticas. Una vez completada la evaluación, las empresas recibirían un informe que detalla sus fortalezas y áreas de mejora, así como una posible certificación que reconozca su compromiso con las buenas prácticas autorregulatorias. Este proceso no solo proporcionaría un reconocimiento público a las empresas que cumplen con los

estándares establecidos, sino que también incentivaría a otras a mejorar sus prácticas para obtener dicha certificación.

Ejemplos internacionales demuestran la efectividad de estas recomendaciones. En Chile, el sistema de certificación de empresas responsables implementado por la Asociación Chilena de Empresas de Valores (ACHEV) ha permitido a las empresas demostrar su compromiso con la responsabilidad social y el buen gobierno corporativo. Este sistema ha sido exitoso en aumentar la confianza del inversor y mejorar la reputación empresarial (ACHEV, 2019). Asimismo, en Colombia, el programa "Empresa Socialmente Responsable" (ESR) ha promovido prácticas empresariales responsables mediante un proceso de evaluación y certificación que involucra tanto a entidades públicas como privadas. Las empresas que participan en este programa han reportado mejoras significativas en su imagen pública y relaciones con los grupos de interés (Camacho & Soaza, 2016). Estos ejemplos subrayan cómo un enfoque estructurado para la evaluación y certificación puede resultar en beneficios tangibles para las empresas y el mercado en general.

Asimismo, es crucial promover la educación y capacitación en materia de autorregulación y gobierno corporativo. La falta de conocimiento sobre las mejores prácticas puede ser una barrera significativa para la implementación efectiva de sistemas autorregulatorios. Programas de formación dirigidos a directivos y empleados sobre los beneficios y procedimientos relacionados con la autorregulación pueden contribuir a una mayor comprensión y aceptación de estas prácticas dentro de las organizaciones (Black, 2011). La educación continua también puede ayudar a las empresas a adaptarse a cambios normativos y a mejorar su capacidad para gestionar riesgos.

Por último, es esencial fomentar un diálogo constante entre el sector empresarial y las autoridades reguladoras. La colaboración entre ambos sectores puede facilitar la identificación de desafíos comunes y el desarrollo de soluciones efectivas. Según Ginosar (2014), establecer foros o mesas de trabajo donde se discutan temas relacionados con la autorregulación puede ser una vía efectiva para fortalecer esta relación. Este enfoque colaborativo no solo mejoraría la implementación de políticas públicas, sino que también permitiría ajustar las regulaciones existentes para que sean más efectivas en el contexto del mercado peruano.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AENZA. (2023). *Reporte Integrado 2023*. Recuperado de <https://api.aenza.com.pe/storage/home/pdf/reporte-integrado-aenza-2023-vf.pdf>
- Aguilar Rojas, L. (2024). ¿Cuáles son los beneficios fiscales de ser una empresa socialmente responsable en México? *Muchaweb*. Recuperado de <https://muchaweb.mx/cuales-son-los-beneficios-fiscales-de-ser-una-empresa-socialmente-responsable-en-mexico/>
- Aguilera, R., & Jackson, G. (2010). The Role of Institutional Investors in Corporate Governance: A Global Perspective. *Corporate Governance: An International Review*, 18(3), 190-205.
- Albanese, D., Argañaraz, A., Barco, E., Briozzo, A. & Santoliquido, D. (2018). *Análisis del marco normativo del gobierno corporativo para la Argentina*. Visión de Futuro, 22(1), 33-53. Universidad Nacional de Misiones. Facultad de Ciencias Económicas.
- Allen, R., & Busse, E. (2016). The social side of ethnic entrepreneur breakout: evidence from Latino immigrant business owners. *Ethnic and Racial Studies*, 39(4), 653-670.
- Arroyo, L. (2015). *Autorregulación y sanciones*. Thomson Reuters Aranzadi, Madrid.
- Argandoña, A. (2004). *On ethical, social and environmental management systems*. *Journal of Business Ethics*, 51(1), 41-52.
- Baldwin, R., & Cave, M. (1999). *Understanding Regulation: Theory, Strategy, and Practice*. Oxford University Press
- Barreda, M. (2019). *El impacto del buen gobierno corporativo en las empresas peruanas*. Editorial Universitaria.
- Banco Central de Reserva del Perú (2023). *Causas y consecuencias de la informalidad en el Perú*. *Revista Estudios Económicos*. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/15/Estudios-Economicos-15-3.pdf>

- Becerra, M. (2005). *Régimen societario en el Perú*. Estudio Régimen Legal Peruano Bancoldex.
- Bernaola, J. (2016). Backus: así produce la cerveza en su planta de Ate. *Semana Económica*. Recuperado de <https://semanaeconomica.com/sectores-empresas/consumo-masivo/189091-backus-asi-produce-la-cerveza-en-su-planta-de-ate>
- Black, J. (1996). *Constitutionalising Self-regulation*. The Modern Law Review, Vol. 59, No. 1. p. 27.
- Black, J. (2001). 'Decentring Regulation: Understanding the Role of Regulation and Self Regulation in a "Post Regulatory" World', 54 Current Legal Problems, Volume 54, Issue 1, pág.126
- Black, J. (2011). *Regulatory Innovation: A Comparative Analysis of the United States and the European Union*. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 13(3), 291-307.
- Busse, E. (2008). Transnational Law and Local Struggles: Mining Communities and the World Bank. *Law & Society Review*, 42(1), 235-237.
- Caipo, Ó. (2005). *La ley y los principios de buen gobierno*. Gestión. Lima.
- Camacho Parra, N. D., & Soaza Forero, D. L. (2016). Los beneficios que genera ser una empresa socialmente responsable en Colombia. *Revista de la Universidad de La Salle*, (70), 203-227. Recuperado de <https://revistauls.lasalle.edu.co/files-articles/ruls/vol2016/iss70/12/fulltext.pdf>
- Cano Morales, A. M., Orduz Aguilar, C. I., & Hoyos Ramirez, A. E. (2004). El Gobierno Corporativo y su influencia en el ambiente económico colombiano.
- Carbajales, M. (2006). *La autorregulación en el mercado de valores*. En *Revista de Derecho Privado - Régimen Jurídico del Mercado de Valores Colombiano* (pp. 223-240). Facultad de Derecho de la Universidad de los Andes.
- Cervantes, M. (2006). *El Gobierno Corporativo en las Empresas del Estado Peruano*. *Derecho & Sociedad*, (31), 147-156. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechoysociedad/article/download/17093/17384/0>

- Centro de Estabilidad Financiera (2005). *Nota de Política N°5 “El Gobierno Corporativo en Argentina”*
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) & Oxfam Internacional. (2019). *Los incentivos fiscales a las empresas en América Latina y el Caribe* (Documentos de Proyectos LC/TS.2019/50). Santiago. Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/ade5a99c-5d38-4660-aceb-7ead729e8bb5/content>
- Clarke, T. (2007). *International corporate governance: A comparative approach*. Routledge.
- Cohen, J., Simnett, R., & Trotman, K. (2012). *The Role of Regulatory Frameworks in Corporate Governance*. *Corporate Governance: An International Review*, 20(5), 487-504
- Crichlow, W. & López, J. (2017). *Autorregulación y programas de cumplimiento empresarial en el contexto peruano*. *Revista Peruana de Derecho Empresarial*, 356.
- Cruz Botache, L. P., Vélez Romero, C. A., & Romero Restrepo, M. (2020). Incentivos fiscales de mayor aplicación en las medianas y grandes empresas del departamento del Quindío por la adopción de políticas de RSE. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(1), 45-62. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8071069.pdf>
- Darnaculleta, M. (2005). *Autorregulación y derecho público: La autorregulación regulada*. Marcial Pons, Barcelona, (pág. 28).
- Davelouis, L. (2007). “*Ferreyros: ‘Tener buenas prácticas de gobierno corporativo es un buen negocio’*”. En: *El Comercio*, p. B4. Obtenido el 28 de septiembre de 2007 de <http://www.elcomercio.com.pe/edicionImpresa/pdf/2007/05/18/ECEQ180507b4.pdf>
- Del Castillo Mory, E., Franco Concha, P., Fuchs Ángeles, R. M., Pipoli de Azambuja, G., & Schwalb Helguero, M. M. (2009). *El gobierno corporativo en el Perú: reflexiones académicas sobre su aplicación*. Centro de Investigación de la

- Universidad del Pacífico. ISBN:9789972571527. Recuperado de: <https://repositorio.up.edu.pe/item/2f8ed53a-0859-4c2f-9f1f-8d3045fc11b5>
- De la Torre, A. K. (2022). Puntos suspensivos en el caso Odebrecht. *Memoria*, (38), 1-15. Recuperado de <https://idehpucp.pucp.edu.pe/revista-memoria/reportaje/puntos-suspensivos-en-el-caso-odebrecht/>
- Di Cataldo, M. (2012). *La importancia de la autorregulación en el sistema jurídico*. Revista Jurídica, 378.
- Drew (2023). *Caso Backus: Historia en cerveza*. Recuperado de <https://blog.wearedrew.co/caso-de-estudio/caso-backus-historia-en-cerveza>
- Elías, E. (2000). *Comentarios sobre la Ley General de Sociedades*. Lima: Editorial Jurídica.
- Eyzaguirre Guerrero, C. (2002). *La importancia de un buen gobierno corporativo*. Revista Valores, 3. Lima.
- Fabián, L., Matute, G., Pacheco, L., Trinidad, O. & Ureta, C. (2010). *Gobernabilidad de las empresas familiares peruanas y principios de buen gobierno corporativo*. Lima: Universidad ESAN. (Serie Gerencia Global; 18).
- Fernández-Albor, A. & Pérez, E. (2012). *Empresa socialmente responsable y crecimiento sostenible: aspectos conceptuales, societarios y financieros*. Editorial Thomson Reuters Aranzadi. Madrid.
- Flores, P. (1998). *Nuevo derecho societario peruano*, Cámara de Comercio de Lima, Lima, pág.116.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach* (Reissue ed.). Cambridge University Press.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, 1-7
- Fushimi, J. (2013). *Buen gobierno corporativo y conflictos de agencia*. Revista Peruana de Derecho Empresarial.
- Galarza, F., & Kogan, L. (2015). *Cuando la piel habla: Estrategias de blanqueamiento en el sistema universitario peruano*. Universidad del Pacífico. <http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/966>

- García, M. (2012). Responsabilidad Social Empresarial y Autorregulación. Los Códigos de Conducta y las Fuentes del Derecho en Fernández-Albor, A. & Pérez, E. (2012). “Empresa socialmente responsable y crecimiento sostenible: aspectos conceptuales, societarios y financieros”, Editorial Thomson Reuters Aranzadi, Madrid, pp. 59-98.
- Ginosar, A. (2014). *The Role of Self-Regulation in Corporate Governance*. *Corporate Governance: An International Review*, 22(4), 310-320.
- González, J., Herrera, J. & Rodríguez, M. (2019). Prácticas de responsabilidad social y gobierno corporativo: Un análisis para el sector bancario. *Revista TENDENCIAS*, 16(2), 156-157.
- González Pérez, M. I., & Sosa Sánchez, V. I. (2004). El Gobierno Corporativo y la viabilidad de su aplicación en las empresas privadas mexicanas. Recuperado de https://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/ladi/gonzalez_p_mi/
- Gorbaneff, Y. (2007). *Problemas, experimentos, juegos de roles para el pensamiento administrativo*. Serie Documentos de Administración N.º 7. Santa Fe de Bogotá: Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas (FCEA), Pontificia Universidad Javeriana.
- Huamán, G., Rossi, G. & Salazar, E. (2021). *Millonarias deudas tributarias en disputa*. Recuperado de <https://ojo-publico.com/especiales/deudas-tributarias-millonarias-en-disputa-en-peru/>
- Lizcano Álvarez, J., & Moneva Abadía, A. (2016). *Gobierno corporativo: teoría, práctica y casos*. Ediciones Pirámide.
- La República (2022). *Backus: ¿cómo pasó de una fábrica de hielo a ser el grupo cervecero más grande del Perú?* Recuperado de <https://larepublica.pe/datos-lr/respuestas/2022/09/27/backus-historia-como-paso-de-una-fabrica-de-hielo-a-ser-el-grupo-cervezero-mas-grande-del-peru-evat>
- Larrabure, J. (2017). “Hoy podemos decir que la sociedad de GyM con Odebrecht fue un error”. La República. Consultado el 27 de mayo de 2017, de <http://larepublica.pe/impres/politica/852983-hoy-podemos-decir-que-la-sociedad-de-gym-con-odebrecht-fue-un-error>

- La Voz del Mercado (2016). *Los retos del Gobierno Corporativo en el Perú de cara a la Alianza del Pacífico. Análisis de los resultados de La Voz del Mercado 2016*. https://sseinitiative.org/sites/sseinitiative/files/documents/bvl_lvd2016.pdf
- López, J., & Patilongo, A. (2020). *Gobernanza corporativa: Teoría y práctica en el contexto peruano*. Lima: Fondo Editorial.
- Mallin, C. A. (2019). *Corporate Governance*. Oxford University Press.
- Martínez Ortiz, J. J. (2005). *Gobierno corporativo en el Perú: contribución para reenfocar el concepto*. Revista Apuntes, (56-57), 97. Universidad del Pacífico.
- Mendoza, M. (2020). La realidad cambió, pero fuimos capaces de romper paradigmas: Javier Basulto, Backus. *Ebiz Noticias*. Recuperado de <https://ebiz.pe/noticias/la-realidad-cambio-pero-fuimos-capaces-de-romper-paradigmas-javier-basulto-backus/>
- Muñoz Vargas, A. E., & Seminario Casana, J. J. (2022). *Valorización de la empresa Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A.* [Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster en Finanzas.]
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2023). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20*. Éditions OCDE. Disponible en: https://www.oecd.org/es/publications/principios-de-gobierno-corporativo-de-la-ocde-y-del-g20-2023_fb38c737-es.html¹
- Ogus, A. (1998). *Self-Regulation: The Role of the State and the Market*. In *Regulation: The Role of the State and the Market* (pp. 1-18). Edward Elgar Publishing.
- Peru Retail. (2023). *Backus: De una fábrica de hielo a convertirse en el grupo cervecero más grande del Perú*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/backus-de-una-fabrica-de-hielo-a-convertirse-en-el-grupo-cervecero-mas-grande-del-peru/>
- Portellano, P., & Vives, F. (2015). La estructura del órgano de administración y el estatuto del administrador en las sociedades cotizadas iberoamericanas. En Instituto Iberoamericano del Mercado de Valores (Ed.), *Revista Iberoamericana del Mercado de Valores* (pp. 369-391). Recuperado

de <https://www.iimv.org/iimv-wp-1-0/resources/uploads/2015/03/Capitulo-10-.pdf>

- Ramos, M. (2001). *La Autorregulación en el Ámbito Mercantil: Un Análisis Crítico*. *Revista Peruana de Derecho*, 25(2), 175-190.
- Reyes Villamizar, F. (2012). “Análisis Económico del Derecho Societario”, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá.
- Rojas, J. (2023). *Caso Lava Jato: empresa Aenza empezó a pagar reparación civil de 480 millones de soles al Estado*. La República. <https://larepublica.pe/politica/2023/12/29/caso-lava-jato-empresa-aenza-empezo-a-pagar-reparacion-civil-de-480-millones-de-soles-al-estado-corrupcion-1109917>
- Santivañez Seguil, M. (2023). *Incorporación de la figura del secretario corporativo en la ley general de sociedades*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/192502>
- Sarmiento, J. (2023). Huelga en Backus: la precariedad laboral detrás de tu 'chela'. *Wayka*. Recuperado de <https://wayka.pe/huelga-en-backus-la-precariadad-laboral-detras-de-tu-chela/>
- Sato Leandro, A. (2018). Análisis comparativo de los índices de gobierno corporativo y decisión sobre su aplicación para medir la calidad de la gobernanza corporativa. *Universidad Pontificia Comillas*.
- Smith, A. (2011). *La riqueza de las naciones*. Alianza Editorial.
- Superintendencia del Mercado de Valores (SMV). (2013). *Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas*. Recuperado de <http://www.smv.gob.pe>
- Superintendencia del Mercado de Valores (SMV). (2023). *Memoria Anual Aenza 2023*. Recuperado de https://www.smv.gob.pe/SIMV/Bp_Memorias?op=bq12
- Superintendencia del Mercado de Valores (SMV). (2023). *Normativa sobre Gobierno Corporativo*. Recuperado de <https://www.smv.gob.pe/consultasp8/temp/gobcorporativo2013.pdf>

- Sotomayor, A. (2020). *Análisis sobre la distribución de funciones de los órganos societarios en el Perú*. Revista Ius360.
- Sousa, J. (2024). *Regulación en el mercado financiero: ¿Por qué existe?* Fit Capital. Recuperado de: <https://fitcapital.pe/regulacion-mercado-financiero-capitales/>
- Tabra, E. (2015). *Solidaridad y gobierno corporativo de la empresa*. Editorial JM Bosch, pág. 89.
- Tabra, E. (2020). *El rol de la autorregulación en el gobierno corporativo: aspectos jurídicos societarios y constitucionales en el marco legal peruano*. Revista de Actualidad Mercantil N°6. Recuperado de: <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/173989>
- Tabra, E., & Vega, G. (2023). *La corrupción corporativa en las empresas públicas y el uso del buen gobierno para su prevención*. Polemos. <https://polemos.pe/la-corrupcion-corporativa-en-las-empresas-publicas-y-el-uso-del-buen-gobierno-para-su-prevencion/>
- Tello, J. (2013). *El buen gobierno corporativo y su influencia en el desempeño empresarial*. Revista de Negocios, 15(2), 45-60.
- Vigil, E. (2018). El gobierno corporativo en las sociedades peruanas: rompiendo el mito de las sociedades anónimas. *Lumen*, (14 - I), 92–104. <https://doi.org/10.33539/lumen.2018.v14n1.1208>