



## ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

EL DERECHO EMPRESARIAL PARA LA EFICACIA DE LA SOCIEDAD ANÓNIMA

FAMILIAR

**Línea de investigación:**

**Procesos jurídicos y Resolución de conflictos**

Tesis para optar el grado académico de Maestra en Derecho Empresarial

**Autora:**

Quiroz Espíritu, Dionicia Gloria

**Asesor:**

Guardia Huamani, Efraín Jaime

(ORCID: 0000-0002-7715-2366)

**Jurado:**

Ramos Suyo, Juan Abraham

Begazo de Bedoya, Luis Hernando

Orellana Vicuña, Rosmery Marielena

**Lima - Perú**

**2021**

**Referencia:**

Quiroz, E. (2021). *El derecho empresarial para la eficacia de la sociedad anónima familiar* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Federico Villarreal]. Repositorio Institucional UNFV. <http://repositorio.unfv.edu.pe/handle/UNFV/5673>



**Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada (CC BY-NC-ND)**

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede generar obras derivadas ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



Universidad Nacional  
**Federico Villarreal**

Vicerrectorado de  
**INVESTIGACION**

**ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO**

**EL DERECHO EMPRESARIAL PARA LA EFICACIA DE LA  
SOCIEDAD ANÓNIMA FAMILIAR**

**Línea de investigación:  
Procesos jurídicos y Resolución de conflictos**

Tesis para optar el grado académico de  
Maestra en Derecho Empresarial

**Autora:**

Quiroz Espíritu, Dionicia Gloria

**Asesor:**

Guardia Huamani, Efraín Jaime  
(ORCID:0000-0002-7715-2366)

**Jurado:**

Ramos Suyo, Juan Abraham  
Begazo de Bedoya, Luis Hernando  
Orellana Vicuña, Rosmery Marielena

**Lima - Perú**

**2021**

**DEDICATORIA:**

Consagro esta tesis a Dios  
Padre celestial que entro de su  
sabiduría y benevolencia  
Permitió que cumpliera esta  
Meta personal y profesional.  
A mi familia motor de mi vida por  
su apoyo  
Comprensión.

**QUIROZ ESPIRITU DIONICIA GLORIA**

**AGRADECIMIENTO:**

Reconozco la loable labor de  
Los honorables jurados de mi tesis

Doctores:

Ramos Suyo, Juan Abraham  
Begazo de Bedoya, Luis Hernando  
Orellana Vicuña, Rosmery Marielena

Así como a mi asesor  
DR. Guardia Huamani, Efraín Jaime

Gracias a todos

**QUIROZ ESPIRITU DIONICIA GLORIA**

## Índice

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice	iv
Resumen	ix
Abstract	x
<b>I. Introducción</b>	<b>01</b>
1.1. Planteamiento del problema	02
1.2. Descripción del problema	04
1.3. Formulación del Problema	05
1.3.1. Problema general	05
1.3.2. Problemas específicos	05
1.4. Antecedentes	05
1.5. Justificación de la investigación	09
1.6. Limitaciones de la investigación	10
1.7. Objetivos	10
1.7.1. Objetivo general	10
1.7.2. Objetivos específicos	10
1.8. Hipótesis	10
1.8.1. Hipótesis principal	10
1.8.2. Hipótesis secundarias	10
<b>II. Marco teórico</b>	<b>12</b>
2.1. Marco conceptual	12
2.2. Derecho empresarial	13
2.2.1. Empresa	14
2.2.1.1. Teorías	15
2.2.1.2. Particularidades	20

2.2.2. Intento de legislarse	21
2.3. Derecho societario	22
2.3.1. Desarrollo legislativo	22
2.3.2. La sociedad	23
2.3.3. Naturaleza Jurídica	25
2.3.4. Elementos	28
2.4. Empresa familiar	30
2.4.1. Características	32
2.4.2. Tipos de empresas familiares	34
2.4.3. Gobierno Corporativo	39
A. De los tres círculos	41
B. De los cinco círculos	44
2.4.4. El protocolo familiar	48
2.4.5. La sucesión	51
2.5. Empresa familiar constituida como sociedad anónima	53
2.5.1. Generalidades	53
2.5.2. Sociedad anónima familiar	55
2.5.2.1. Sociedad anónima	56
2.5.2.2. Sociedad anónima cerrada	57
A. Particularidades	58
B. Órganos de gobierno	59
2.5.2.3. Sociedad Anónima Abierta	63
<b>III. Método</b>	<b>67</b>
3.1. Tipo de investigación	67
3.2. Población y muestra	68

3.3.	Operacionalización de variables	69
3.4.	Instrumentos	69
3.5.	Procedimientos	70
3.6.	Análisis de datos	70
<b>IV.</b>	<b>Resultados</b>	<b>72</b>
4.1.	Estudio de la encuesta	72
4.2.	Contrastación de la hipótesis	89
<b>V.</b>	<b>Discusión de resultados</b>	<b>94</b>
5.1.	Producidos por la encuesta	94
5.2.	Producidos por la contrastación de las hipótesis	97
<b>VI.</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>99</b>
<b>VII.</b>	<b>Recomendaciones</b>	<b>101</b>
<b>VIII.</b>	<b>Referencias</b>	<b>102</b>
<b>IX.</b>	<b>Anexos</b>	<b>108</b>
	Anexo No. A: Matriz de consistencia	108
	Anexo No. B: Instrumento: Encuesta	109
	Anexo No. C: Validación del instrumento por experto.	112
	Anexo No. D: Confiabilidad del instrumento establecida por experto.	113



**Índice de tablas**

Tabla 1. Diferencias de derecho	21
Tabla 2. Consejo de Familia de la E. F.	47
Tabla 3. Ley General de Sociedades (Ley N° 26887)	54
Tabla 4. Cuadro comparativo de sociedades	65
Tabla 5. Disposición de la muestra	69
Tabla 6. Cuadro de Análisis de Variante-Anova (b)	90
Tabla 7. Cuadro de correlación de variables	91
Tabla 8. Cuadros estadísticos	92

**Índice de figuras**

Figura 1. Familia, empresa y propiedad	35
Figura 2. La marcha de la compañía que compone 5 áreas	36
Figura 3. Área tridimensional compuesto por tres ejes	38
Figura 4. Resultado a la pregunta No. 1 encuesta	72
Figura 5. Resultado a la pregunta No. 2 encuesta	73
Figura 6. Resultado a la pregunta No. 3 encuesta	74
Figura 7. Resultado a la pregunta No.4 encuesta	75
Figura 8. Resultado a la pregunta No. 5 encuesta	76
Figura 9. Resultado a la pregunta No. 6 encuesta	77
Figura 10. Resultado a la pregunta No. 7 encuesta	78
Figura 11. Resultado a la pregunta No. 8 encuesta	79
Figura 12. Resultado a la pregunta No. 9 encuesta	80
Figura 13. Resultado a la pregunta No. 10 encuesta	81
Figura 14. Resultado a la pregunta No. 11 encuesta	82
Figura 15. Resultado a la pregunta No. 12 encuesta	83
Figura 16. Resultado a la pregunta No. 13 encuesta	84
Figura 17. Resultado a la pregunta No. 14 encuesta	85
Figura 18. Resultado a la pregunta No. 15 encuesta	86
Figura 19. Resultado a la pregunta No. 16 encuesta	87
Figura 20. Resultado a la pregunta No. 17 encuesta	88

## Resumen

Esta investigación abordó las dificultades que se evidenciaron en la sociedad anónima familiar con el objetivo de explicar la forma como el derecho societario como especialidad del derecho empresarial, puede contribuir a la eficacia de la sociedad anónima familiar, se consideró una población de 50 colaboradores de la cual, aplicando el método probabilístico se obtuvo una muestra de 44 colaboradores, metodológicamente correspondió al tipo básico-aplicativo, de nivel descriptivo-explicativo y con un diseño no experimental, transversal, descriptivo, correlacional-causal; dentro de los resultados que se deben resaltar están: que el 92% de los colaboradores interrogados en la encuesta concordó que, la administración de la sociedad anónima familiar asumida en su totalidad por el Gerente General afecta su eficacia porque, éste toma decisiones motivado en sus vínculos familiares, su opinión y no en las necesidades experiencia más no en las necesidades de la empresa y el 89 % de ellos concordó con que, la exigencia de un pago mensual por parte de los accionistas de la sociedad anónima familiar afecta su eficacia, porque ellos conduce a la reducción de su capital.

**Palabras claves:** sistema social, ciencia jurídica, organización.

### **Abstract**

This research addressed the difficulties that were evident in the family corporation with the objective of explaining how corporate law as a specialty of business law, can contribute to the effectiveness of the family corporation, it was considered a population of 50 employees of the which, applying the probabilistic method, a sample of 44 collaborators was obtained, methodologically corresponding to the basic-application type, descriptive-explanatory level and with a non-experimental, transversal, descriptive, correlational-causal design; Among the results that should be highlighted are: that 92% of the employees questioned in the survey agreed that the administration of the family corporation entirely assumed by the General Manager affects its effectiveness because, it makes decisions motivated in its family ties, their opinion and not in the needs experience but not in the needs of the company and 89% of them agreed that, the requirement of a monthly payment by the shareholders of the family corporation affects its effectiveness, because They lead to the reduction of their capital.

***Keywords:*** social system, legal science, organization.

## **I. Introducción**

La empresa familiar, es decir; aquella que en la que el total de su capital o la mayor parte, así como su control se encuentra en manos de los miembros de una familia o de varias familias; a diferencia de las otras instituciones mercantiles, presenta una serie de dificultades originadas precisamente por el parentesco que posee los asociados, los cuales sino se tratan de superar no posibilitarían su permanencia en el mercado, pues tal como lo demuestran las estadísticas solo el 30% de ellas logra su permanencia hasta la segunda generación de parientes.

Esta realidad, me incentivó a realizar la investigación titulada “El Derecho Empresarial para la Eficacia de la Sociedad Anónima Familiar” en la que se examina si en esta área del derecho se pueden encontrar algún tipo de soluciones para que esta institución supere las dificultades que la aquejan.

Con este propósito, la investigación se desarrolla en nueve secciones: I. Introducción dentro de la cual se expone la problemática, las investigaciones en que ésta ha sido abordada, los motivos por los cuales la investigación se justifica, se dan a conocer los objetivos que se desean alcanzar y se presentan la solución afectiva a través de la hipótesis.

II. El marco teórico en el cual se registran las teorías, se analizan las normas y se exponen los conceptos que soportan la investigación.

III. El método en la ciencia que la investigadora diseñó por considerar idóneo para realizar la investigación.

IV. Resultados, en ella se relacionan e interpretan los resultados de la encuesta y la contrastación de la hipótesis.

V. Discusión de resultados se analizan los resultados a la luz de marco teórico y de las investigaciones que le han antecedido.

VI. Conclusiones. Se exponen las deducciones que, a partir del análisis teórico, el trabajo de capo y la contrastación de la hipótesis, realizó la investigadora.

VII. Recomendaciones. Corresponde a las sugerencias que la investigadora realiza para solucionar las dificultades analizadas.

VIII. Referencia. Conformado por el catálogo de las fuentes de información consultadas a lo largo de la investigación.

IX. Anexos, documentos que han servido de soporte a la investigación

### **1.1. Planteamiento del problema**

Atendiendo al desarrollo histórico de la humanidad, se puede sostener que la empresa familiar ha estado presente y ha tenido un rol activo a lo largo de ella. Es así, como en la era prehistórica cuando llega el momento en que el individuo, se convierte en sedentario, comienza a vivir en grupo y posteriormente a constituir su familia permanente, superando la atapa anterior en la que tenía compañeros sentimentales esporádicos con los cuales incluso procreaba; el hombre ya posee conocimientos en agricultura la cual le permite adquirir lo que necesita para su propia subsistencia, es decir, producía para su autoconsumo.

Más adelante, gracias a los adelantos en el conocimiento de la agricultura y labranza, así como en el uso del ganado en esta actividad; se logró el incremento de las siembras, con lo cual el hombre no solo obtenía lo que requería para su propio sostenimiento sino que además, obtuvo un remanente que se almacenaba y le permitía intercambiarlos por artículos que él no producía pero que necesitaba, fue precisamente esta facilidad para el trueque lo que determinó que la familia en un comienzo se dedicara a la agricultura y posteriormente, a otras actividades como la artesanía o el comercio de los remanentes, actividad que marca la génesis del comercio en el siglo VI A.C. con la incorporación de la moneda en Grecia.

La actividad comercial, inicialmente se efectuaba en mercados y ferias esporádicas informales, pero más tarde debido a su incremento y a la importancia que adquirió, se

comenzó a realizar en sitios destinados para tal fin, los mercados, llegando a perfeccionarse de tal manera que en la actualidad se puede efectuar sin que, se realice de manera física pues debido a los adelantos tecnológico se puede verificar vía web, sin que los contratantes se encuentren presentes.

En este lapso, la actividad comercial de la familia se ha mantenido dado que ella siempre se ha preocupado por el bienestar de sus miembros y debido a la repercusión que su actividad ha tenido en la economía de los países ha sido objeto de reconcomiendo legal bajo la denominación de empresas familiares, las cuales se caracterizan por que la mayor parte de su capital, así como su administración está en manos de una familia.

A nivel mundial, el tratamiento legal de la empresa familiar no es uniforme, pues existen legislaciones como la española que ha creado una normatividad específica para ellas o, como ocurre en la nuestra que se autoriza adopté cualquiera de las formas societarias prevista en la L.G.S., de manera que, sea que se haya expedido una normativa específica para este tipo de colectividades o que haga parte de las sociedades comerciales del Estado, para su desarrollo y funcionamiento se requiere de la intervención de una serie de especialidades del derecho comprendidas dentro del derecho empresarial, tales como: el laboral para regular las relacionales laborales que en ella se crean, el sucesoral para saber quién sucede en la empresa al empresario que fallece, el societario para conocer a fondo las exigencias legales requeridas para su constitución y funcionamiento, de manera que se prevengan futuros litigios, etc.

Pero, a pesar de las múltiples contribuciones legales que recibe la empresa familiar, presentan serios problemas motivados esencialmente en los lazos familiares que unen a sus socios lo cual conduce a que: los puestos de dirección sean ejercidos por personas sin ningún tipo de preparación, no se distinga entre el capital familiar y el social, no se prevea mecanismos para realizar la sucesión generacional, entre muchos otros.

## 1.2. Descripción del problema

Pese a trascendencia que en la economía peruana posee la empresa familiar, pues tal como lo informo Mariana Garland vicepresidenta de la Asociación de Empresas Familiares, el noventa por ciento de las empresas del país tiene procedencia familiar, las cuales crean el setenta por ciento del empleo en el país coadyuvan con el cuarenta por ciento del PBI. (Torres, 2018), esta no ha sido reglamentada mediante una Ley especial, sino que ella se rige por las disposiciones que la Ley General de Sociedades ha previsto para la forma societaria que decidan adoptar.

Dentro de este contexto legal, en esta investigación se analizó la empresa familiar constituida como sociedad anónima cerrada, la cual conforme a las previsiones de la L.G.S. se encuentra caracterizada esencialmente por que puede ser constituida por un número mínimo de dos asociados y como máximo pueden ser veinte, su capital se representa en acciones, establecidas de acuerdo al monto del aporte efectuado por el asociado; está autorizada para funcionar sin directorio, evento en el que sus funciones pasan al gerente general, entre otras.

Sin embargo, pese a las reveladoras cifras y a la forma en que la L.G.S. ha reglamentado esta forma asociativa, la sociedad familiar anónima cerrada presenta serios inconvenientes que impiden su normal funcionamiento en efecto, al analizar diez empresas familiares del sector de la gastronomía y de la confección con menos de 50 años de constitución se puede verificar que, debido a la índole familiar en su interior se presentan serios conflictos entre parientes, algunos de ellos sustentados objetivamente y otros simplemente motivados por disputas o rencillas personales.

Entre los problemas más comunes se encuentran: lo inconveniente que ha resultado para ellas, el hecho de no haber previsto el funcionamiento del directorio, ya que en este caso la gestión de la sociedad se concentra en manos del Gerente General quien por norma general



corresponde al socio fundador ideólogo de la sociedad, quien en determinado momento adopta decisiones motivado en consideraciones estrictamente familiares no de conveniencia para la sociedad, tal como ocurre al incorporar a la colectividad a parientes, aun sin que se requiera su contratación e incluso sin que la función que desarrolla sea requerida, con el único propósito de brindarle ayuda económica.

Otro de los inconvenientes que se detectó, consiste en la confusión que tienen algunos de los accionistas que no laboran en la sociedad, quienes consideran que aparte de las posibles utilidades que puedan obtener deben recibir un pago mensual.

Las dificultades mencionadas han sido analizadas en esta investigación pues éstos tienen la capacidad para afectar la eficacia de la sociedad anónima familiar, posponiéndose al derecho empresarial, en su especialidad societaria como herramienta para solucionar las falencias indicadas.

### **1.3. Formulación del Problema**

#### ***1.3.1. Problema General***

¿De qué forma el derecho societario puede contribuir a la eficacia de la sociedad anónima familiar?

#### ***1.3.2. Problemas Específicos***

¿Por qué motivos, la administración de la sociedad anónima familiar asumido en su totalidad por el Gerente General afecta su eficacia?

¿De qué manera la exigencia de un pago mensual por parte de los accionistas de la sociedad anónima familiar afecta su eficacia?

### **1.4. Antecedentes**

Ante las dificultades que se evidenciaron en el funcionamiento de las, denominadas por la investigadora, Sociedades Anónimas Familiares, esta investigación se orientó a

establecer la forma como el Derecho Empresarial podría contribuir a solucionar estos impases y de esta manera lograr su eficacia, entendida como su correcto y normal funcionamiento.

Con el ánimo de alcanzar este propósito, se continuo indagando en las diversas fuentes de información sobre trabajos en los que se haya estudiado esta problemática, de manera que pudiesen referirse como sus antecedentes pero, esta labor fue infructuosa pues, si bien existen infinidad de investigaciones en las que se analiza la empresa familiar, esencia de la sociedad anónima familiar; están orientados a plantear sus problemas y soluciones desde el enfoque de la administración y no desde el ámbito jurídico.

Dentro de este contexto, corresponde referirnos a los antecedentes de las variables de la investigación, es decir, derecho societario y empresa anónima familiar, las cuales, tampoco han sido objeto de investigaciones, por este motivo entonces se citan investigaciones referidas al elemento esencial de cada una de ellas, a saber: la sociedad comercial y la empresa familiar.

En lo que respecta a la sociedad comercial, se ubicaron en el ámbito nacional los siguientes antecedentes:

La investigación titulada: La sociedad y la empresa sus principales aspectos diferenciadores, en la que la investigadora arriba a las siguientes conclusiones: La sociedad como sujeto de derecho, se funda para conseguir una finalidad económica, ejecutable por medio de una empresa, objeto de derecho. Debido a que la sociedad es una persona moral, posee patrimonio individual, los caudales que proporcionan los asociados dejan de ser de propiedad de los asociados para serlo de la persona moral que surge al constituirse la sociedad. (Vicuña, 2012).

La averiguación signada como: Fundamentos jurídicos y fácticos para eliminar la coexistencia de la sociedad comercial de responsabilidad limitada y de la sociedad anónima cerrada en la legislación peruana, la que luego de realizar el estudio comparativo de estas

formas asociativas, se considera dentro de tercera conclusión que concluye que a Sociedad Anónima Cerrada toma los elementos particulares de la de Responsabilidad Limitada un desenvolvimiento más ágil y dinámico, debido a ello no hay motivos para la presencia en nuestra legislación, de la S.R.L. pues la S.A.C. es la consecuencia de su optimización. (Llontop, 2016).

#### ***1.4.1. En el ámbito internacional***

La investigación denominada: Conceptualización legal de la sociedad en el siglo XXI, en la que se indica que el acto jurídico a través del cual se instituye una sociedad puede corresponder a la manifestación de voluntad de una persona o de varias, orientado a la conformación de un sujeto distinto de los asociados. Teniendo en cuenta que el producto es una persona ficta, ésta no se ve perjudicada y no se le modifica su situación, toda vez que posibilita que el sujeto fundado tenga la capacidad para ser titular de derechos y adquirir obligaciones, sin consideración a la multiplicidad o no de sus asociados. (Estecche, s.f.).

Respecto a la Sociedad anónima familiar teniendo en cuenta que esta alocución se empleó para designar a las Empresas Familiares que adoptaron esa forma societaria, me permito relacionar como antecedentes.

La investigación llamada ¿Por qué desaparecen las empresas familiares extremeñas? En la que la autora manifiesta en sus conclusiones que su desaparición obedece entre otros al insuficiente grado de institucionalización, percibido como el grado de los órganos de gobierno que facilitan la gestión eficiente; sobre el particular, la cantidad de empresas de este tipo que tiene Consejo de Familia y Comité de Dirección es bajo. Desde otra perspectiva las que han adoptado el protocolo familiar es menor a lo aconsejado. (Barroso, 2014).

El trabajo denominado: Un marco teórico para la continuidad de la empresa familiar desde un punto de vista estratégico, en el que los autores consideraron que es trascendente que en el E.F., halla una disociación concreta y adecuadamente estructurada respecto de las

cuestiones empresariales y de las que involucran al clan, para de esta manera, reducir la generación de altercados a casusa de esta confusión, además que se debe individualizar el capital del clan familiar de la empresa lo cual es complicado al inicio de la empresa, resulta obligatorio en el momento en que se ha consolidado. (Claver et al., 2004).

#### ***1.4.2. En el ámbito nacional***

El estudio llamado Gobernabilidad de las empresas familiares peruanas y principios de buen gobierno corporativo. Los autores analizaron de forma íntegra esta empresa en nuestra realidad, alcanzo múltiples conclusiones entre las que se destacan por su relación con la investigación: que su conducción y buen gobierno corporativo son producto de un acto de emprendimiento, ordinariamente de la cabeza de la familia, quien en cierto tiempo opta por dejar sus actividades laborales dependientes, por cuanto descubre una ocasión de negocio.

A de la anterior decisión, se constituye una empresa que es regentada primordialmente por el asociado que la constituye quien, al inicio se ocupa de tomar las determinaciones y realizar todas las tareas vinculadas con la institución. Esta fase es denominada del dueño controlador.

En lo relacionado con las atribuciones asignadas al Directorio, son establecidas de forma particular en cada una de las instituciones. Resultan escasas las instituciones que han conseguido concretar acertadamente sus facultades. De la misma manera, esta institución debe impedir que asuntos referentes a los vínculos familiares prevalezcan sobre los requerimientos de índole empresarial. En el momento en que la institución hace prevalecer los intereses del clan sobre los empresariales muy probablemente la institución fracase debido a lo cual, se afecte la permanencia del clan. (Matute et al., 2010).

La investigación titulada “La empresa familiar y las herramientas societarias para su desarrollo” en la que se presentaron una serie de conclusiones entre que, de acuerdo al problema de investigación se mencionan: Las propiedades de la E.F., rebasan el tipo de

sociedad a través del cual se han fundado, en este marco una sociedad anónima familiar posee particularidades a partir de las cuales surge un debate vinculado con habitual categorización de las sociedades, en razón de la personas de sus asociados o por el capital.

El funcionamiento obligatorio del Directorio como órgano de comunicación en beneficio no solo de los accionistas sino del clan familiar, resulta primordial en el momento en que se reforme el Estatuto y se decida una nueva organización de la empresa, con la finalidad de informar si la nueva organización perjudica la organización accionaria de manera que conduzcan a la privación en el control de la empresa o alterar el equilibrio que se da con relación a las proporciones que poseen los diversos troncos familiares. (Marchena, 2017).

## **1.5. Justificación de la investigación**

### ***1.5.1. Justificación Metodológica***

El fundamento metodológico de esta investigación consiste en que, a partir del contexto problemático percibido en la sociedad anónima familiar, se empleó un método creado por la investigadora para que, con sustento en los datos arrojados por él, se plantee la solución en el Derecho Societario como especialidad del derecho empresarial.

### ***1.5.2. Justificación teórica***

Este estudio, se fundamenta en el hecho de ser uno de los primeros trabajos en los que se analiza la empresa familiar constituida como sociedad anónima cerrada, denominada por la investigadora como sociedad anónima familiar, a fin de detectar inconvenientes que puedan afectar su eficacia, es decir, que pueden poner en riesgo su permanencia.

### ***1.5.3. Justificación práctica***

Una vez publicada esta investigación se pretende, sea consultada por otros investigadores que quieran continuar investigando la problemática examinada y que sus resultados sean tomados en cuenta por los accionistas de la sociedad anónima familiar para solucionarlos.

## **1.6. Limitaciones de la investigación**

Al comienzo, este trabajo se vio limitado por el carácter reservado con el que los accionistas de las sociedades anónimas cerradas manejan la información de su sociedad, pero, una vez demostrada la objetividad en el tratamiento de los inconvenientes, esta limitante se superó.

## **1.7. Objetivos**

### ***1.7.1. Objetivo general***

Explicar la forma como el derecho societario puede contribuir a la eficacia de la sociedad anónima familiar

### ***1.7.2. Objetivos específicos***

Exponer los motivos por los que, la administración de la sociedad anónima familiar asumido en su totalidad por el Gerente General afecta su eficacia

Sustentar la menara como la exigencia de un pago mensual por parte de los accionistas de la sociedad anónima familiar afecta su eficacia.

## **1.8. Hipótesis**

### ***1.8.1. Hipótesis general***

El derecho societario puede contribuir a la eficacia de la sociedad anónima familiar, instruyendo a los accionistas y elaborando estatutos societarios en los que se establezca que la administración de la sociedad no puede ser ejercida solo por el Gerente General, sino que además se requiere del Directorio y se clarifique el concepto de utilidades, prohibiendo los pagos remunerativos mensuales a los accionistas que no laboran en la sociedad.

### ***1.8.2. Hipótesis específicas***

La administración de la sociedad anónima familiar por el Gerente General afecta su eficacia dado que sus decisiones se motivan en sus vínculos familiares, su opinión y experiencia más no en las necesidades empresariales.

La exigencia de un pago mensual por parte de los accionistas de la sociedad anónima familiar afecta su eficacia, porque reduce el capital social

## II. Marco teórico

### 2.1. Marco conceptual

**Acto jurídico.** acto de volitivo dirigido a crear vínculos legales entre individuos, establecer, cambiar, mantener o perder derechos.

**Autonomía de la voluntad.** Acto por medio del cual las partes contratantes resuelven sin que se haya sometido a ninguna clase de coacción que y lo que allí se exprese es imperativo y no puede ser reformado por terceros ni por el Estado

**Contrato.** Convenio entre dos o más personas para establecer, reglamentar, cambiar o acabar con un vínculo jurídico patrimonial.

**Derecho societario.** Especialidad del derecho empresarial encargado de regular la sociedad en cuanto a su constitución, funcionamiento y liquidación.

**Directorio.** Órgano de control y administración de la sociedad. En la sociedad anónima es facultativo.

**El estatuto societario.** variedad de disposiciones fijadas por sus fundadores para reglamentar las situaciones internas de la sociedad.

**Empresa familiar.** Es aquella en la que el capital o la mayor parte de él, así como el control son ejercidos por miembros de una familia y tiene vocación de continuidad en favor de las generaciones familiares futuras.

**Gerente General.** por norma general es el representante de legal de la sociedad es el encargado de dirigir y administrar sus transacciones en general debe realizar los acuerdos del directorio y de la Junta General de Accionistas.

**Hecho jurídico.** Todo acontecimiento de la naturaleza o del individuo que genera consecuencias legales, es decir, es el suceso al cual la norma asigna como resultado la adquisición, modificación o pérdida de un derecho tal como: la propiedad, la sucesión, etc.



*Sociedad anónima familiar.* Empresa familiar organizada como sociedad anónima cerrada, está regulada por la Ley General de Sociedades y por dispuesto en el Estatuto, la responsabilidad de los accionistas se limita a sus aportes, etc.

## **2.2. Derecho empresarial**

Tradicionalmente se ha establecido que el derecho, atendiendo a los intereses que protege se divide en dos grandes ramas: público y privado, comprendiendo el primero el constitucional, el penal, el internacional público, etc., y el segundo, el derecho privado se encuentra conformado por el derecho: civil, laboral, comercial, empresarial, corporativo, entre otros.

Dado el colosal desarrollo de la actividad comercial, simultáneamente en derecho que la regulaba, también ha evolucionado mostrando una tendencia a especializarse, con respecto a la institución de la empresa, es así como recientemente se ha comenzado a estructurar el llamado derecho empresarial y el corporativo, los cuales grosso modo se diferencian en que el primero tiene por objeto reglamentar la empresa y el segundo a las grandes corporaciones comerciales que en este mundo globalizado se han consolidado.

Acorde con el objetivo de esta investigación, en adelante abordaremos lo concerniente al derecho empresarial, no sin antes dejar claro que, aunque un sector de la doctrina ha aceptado su existencia, no ha sido muy desarrollado. Sin embargo, el derecho empresarial ha sido conceptualizado de diversas maneras, partiendo de nociones generales hasta llegar a las más elaboradas, en este sentido, Torres (s.f.), precisa que el derecho empresarial, es la especialidad jurídica que reglamenta la labor empresarial y de la empresa, siendo una de sus especialidades el derecho comercial. Es decir, este autor informa que esta especialidad jurídica se encarga de las actividades que se desarrollan en la empresa y hace parte del derecho comercial o de la empresa interpretando a Linares puede ser concebido como: la fracción del Derecho Privado que engloba toda la normativa legal que se ha dictado respeto al

desarrollo de la labor comercial y/o mercantil. (Torres, 2004), tal como se evidencia esta posición proporciona una noción general de esta disciplina jurídica, en mi concepto, que conduce a confundir el derecho comercial con el empresarial dado que no contempla precisamente el elemento empresa, o labor empresarial que trasciende a la simplemente mercantil o comercial.

Analizando a Huamani (2008), se colige que éste considera que el Derecho empresarial como la especialidad del Derecho Privado que examina el grupo de preceptos y reglas vinculados con la labor empresarial abarcando numerosas especialidades que se encuentran interconectadas con esa labor. Este investigador coincide con lo manifestado por Linares en que esta área del derecho, comprende el estudio de la legislación por medio de la cual se reglamenta la actividad de la empresa.

Finalmente desde el ámbito jurídico cabe destacarse el criterio de Seijas Rengifo, la cual, en mi opinión personal es la que mejor describe esta rama legal, a partir de la cual el derecho empresarial como el segmento de la disciplina jurídica que examina el suceso empresarial: empresa actividad económica, dentro de un enfoque de varias disciplinas que atraviesa transversalmente el régimen legal, denominado Derecho civil, laboral, administrativo, etc. para finalizar planteando un procedimiento individual de su noción. (Torres, 2004).

Atendiendo a lo expuesto, considero que se puede considerar al derecho empresarial como la especialidad del derecho privado encargado del examen de la labor empresarial a través de diversas especialidades como el derecho tributario, laboral, sucesorio, etc.

### **2.2.1. Empresa**

Tal como se ha expuesto, el derecho empresarial gira entorno a la empresa resulta imprescindible abordar esta institución, teniendo presente que considerare la noción ha sido proporcionada desde la óptica de la economía y jurídica.

Desde el punto de vista económico para Montoya et al. (2004), sustentan que en este ámbito la empresa pretende alcanzar lucro o ganancias por medio de la disposición de ciertos factores producto de los cuales, la empresa puede ser de diferente naturaleza: agraria, manufacturera, minera, mercantil. Sin embargo, este motivo aunado a la eventualidad de que el Derecho Mercantil no reglamenta la estructura interna de la empresa, aspecto que atañe al Derecho Laboral, han originado que sea la teoría comercilista la que haya asumido la tarea de constituir los principios teóricos de ésta. Respecto a esta opinión considero resulta parcial por cuanto no contempla cuales pueden ser los factores que confluyen para que se genere la empresa.

Analizando lo manifestado por García et al. (2000), la empresa es una institución que, por medio de la disposición de factores humanos, físicos, tecnológicos y económicos, provee productos o servicios a cambio de un monto que le posibilita el reintegro del capital y el logro de finalidades concretas. Esta noción por su parte ya incorpora los elementos característicos de la empresa.

Estudiando la noción proporcionada por Pallares et al. (2005), se extrae que en su concepto empresa es: un régimen en el que un individuo o un grupo de individuos despliegan una serie de actuaciones encauzadas a la elaboración y/o comercialización de producto o servicios, encuadrados dentro de su específico objeto social. Este nuevo intento por conceptualizar la empresa, considero también resulta incompleto pues no involucra el elemento lucro que sin lugar a dudas no debe faltar, al conceptualizar dentro del ámbito económico a la empresa.

#### **2.2.1.1. Teorías**

Ahora bien, jurídicamente la empresa puede ser conceptualizada conforme a las doctrinas que se sintetizan a continuación en las que se considera a la empresa como:

### ***A. Persona jurídica***

Esta teoría es impulsada por varios doctrinantes entre los que se cuenta Endemann que afirma que por cuanto en la realidad los distintos componentes de la empresa conforman una unidad, jurídicamente convendría aceptar esa verdad y regularla como una unidad legal, dentro de la cual el componente que la integra es la personalidad jurídica, dado que por ella ésta posee existencia independiente y se considera sujeto de derechos y deberes. Esta consideración teórica es la que fundamenta frases como la casa paga o vende. (Arteaga, 2002).

Posición que ha sido crítica por cuanto, jurídicamente quien posee de derechos y deberes no es la empresa sino su propietario entendido en su dimensión individual o plural como colectividad mercantil. Es decir, quien posee personalidad jurídica es el propietario de ésta.

De acuerdo a los postulados de esta doctrina, la empresa se disgrega del empresario, lo cual le proporciona autonomía legal, es decir con sus propios derechos deberes, dada la autonomía que se le reconoce.

### ***B. Como patrimonio separado***

Esta posición se sustenta de acuerdo a lo sostenido por Arteaga (2002), en el hecho de que, en realidad los componentes de la empresa integran una unidad, por ende, ésta del mismo modo, debe formar una unidad jurídica la cual se origina en la noción de patrimonio separado o de afectación. De esta manera, la empresa conforma un patrimonio independiente diferente al civil (no comercial) del industrial quien, a su vez, poseerá dos tipos de patrimonios: i) civil, es decir, en mi concepto el que no hace parte de la actividad empresarial, el personal y el ii) económico o industrial que conforma la empresa.

Esta doctrina ha sido desaprobada debido a que:

El patrimonio de la empresa, legalmente no es considerado como autónomo pues no se da la escisión de la responsabilidad

Los acreedores industriales no pueden procurar un desembolso preferencial sobre el capital industrial en perjuicio de los acreedores civiles en consecuencia, los dos convergen en las mismas condiciones.

La quiebra del industrial se origina en obligaciones y perjudica su patrimonio, sin que sea dable distinguir el civil del industrial.

El patrimonio industrial no posee obligaciones particulares, es responsable tanto de las civiles como de las industriales

El industrial puede poseer múltiples compañías, los acreedores de uno de ellos pueden accionar respecto a cualquiera

Al fallecer el industrial se funde en un solo patrimonio el civil y el industrial.

Compartiendo lo expresado por Arteaga (2002), en el Perú ocurre lo mismo que en Chile, la industria no conforma un patrimonio independiente o que pueda ser afectado.

### ***C. Como universalidad***

Esta doctrina atribuye a la empresa la noción de universalidad. Conforme indica Arteaga (2002), debido a que, ésta se encuentra conformada por diversos componentes y bienes no vinculados entre sí en la realidad, las cuales pretenden un régimen jurídico unitario. Su sustento se da con base en la consideración de que la empresa perdura en el tiempo pese a la transformación de sus componentes sean: productos, empleados, compradores, proveedores, etc.

En el ámbito jurídico se debate si la empresa corresponde a una universalidad de hecho, que solo se conforma con bienes muebles, o, de derecho la cual es legitimada jurídicamente y en la que existen derechos y deberes.

Los opositores de esta doctrina han argumentado:

La particularidad de la universalidad de derecho en la transferencia por virtud de la Ley de derechos y deberes, de lo cual carece la empresa pues ella como tal no posee ninguno de ellos. Es decir, la empresa no corresponde a una universalidad jurídica.

La finalidad de los vínculos jurídicos no se orienta hacia la empresa, sino a sus componentes. Ésta no se trasfiere en un solo acto, de acuerdo a lo previsto en el Estatuto se comercializan sus componentes aisladamente, cuando se busca financiamiento a través de la hipoteca o prenda, éstos no se constituyen sobre toda la empresa sino sobre bienes particulares.

Dentro de este contexto concluye Arteaga (2002), que la empresa corresponde a una universalidad de hecho dado que se conforma por diversos elementos que se trasforman a lo largo del tiempo.

#### ***D. Como actividad***

Esta doctrina deslinda la noción de empresa, de acuerdo con la cual corresponde a las acciones mercantiles desarrolladas por el empresario; de la noción del lugar en el que se desarrollan sus labores comerciales.

Conforme a esta posición la empresa ya no corresponde a un cumulo de componentes con diferentes propiedades ligados por el objetivo económico sino conforme sostiene Uira y Casanova como la labor económica, organizada y desempeñada profesionalmente con el propósito de ofrecer en el mercado productos servicios. (Arteaga, 2002).

#### ***E. Como organización***

Esta doctrina explica Arteaga (2002), considera conveniente diferenciar dos nociones unidas en la doctrina precedentes: la empresa y, el patrimonio de la empresa

- En cuanto dice a la empresa esta difiere de las construcciones que se emplean, las materias primas, las maquinas, etc., es decir, de los recursos que se utilizan para la producción, lo cual se evidencia en que:

Sus componentes se transforman, se destruyen, pero la empresa perdura.

Por norma general al momento en que se vende, el importe que se desembolsa es mayor a la suma del costo de todos los componentes del capital que se comercializan.

Los componentes del capital no son concluyentes y determinantes en la noción de empresa, en efecto hay empresas que no requieren de él por ejemplo las de mediación o gestión.

Esta doctrina se sustenta en que la empresa no es un capital es una elaboración del espíritu del industrial que la funda, que es una entidad distinta del cumulo de elementos que la integran.

- El capital de la empresa: en concepto de Arteaga (2002), el capital no integra la empresa, sino que pertenece al industrial (personal o colectivo) ya que él es sujeto de derecho y deberes, la empresa no forma una persona jurídica independiente.

Para esta teoría los componentes del capital de la empresa son disímiles, entre los que se cuentan:

- El derecho de propiedad respecto de los bienes
- La propiedad industrial: marcas, patentes, etc.
- Los demás derechos reales o personales y los compromisos.
- Las cosas materiales como maquinaria, los materiales que se emplean en su labor, las mercancías elaboradas.
- Las cosas intangibles como los clientes. Entendida como afirma Rotondi esta corresponde al grupo de individuos, que sostienen con la empresa vínculos permanentes al requerir los productos o servicios. La permanencia se considera desde la óptica de la empresa y no del comprador. (Arteaga, 2002).

Las expectativas, es decir, las ilusiones de alcanzar beneficios.

### **2.2.1.2. Particularidades**

Las particularidades de esta rama del derecho han sido presentadas por Torres (s.f.), de la siguiente manera:

- No se vincula con alguna rama del derecho, sino que las comprende: Dentro de este entorno, el derecho empresarial (en adelante D.E.) abarca el derecho comercial, al empresarial y sus especialidades. De la misma manera no se vincula con el derecho societario, cambiario, concursal, bancario, de telecomunicaciones, etc. y otras especialidades del derecho comercial.

- Comprende varias especialidades del derecho: es decir, abarca el derecho comercial, societario, cambiario, laboral, sancionador de la empresa, etc.

- No se sitúa en una sola clase del derecho: Vale decir, no se circunscribe en el derecho privado, público ni social, sino que se sitúa en ellas. En cuanto al derecho privado porque comprende el comercial y civil en los relacionado al patrimonio; en el público porque comprende el derecho punitivo de la empresa, el tributario y el procesal de la empresa. En el social porque comprende el derecho laboral o social.

- Su génesis se produce en la época contemporánea por ende no se encuentran vestigios en el derecho romano.

- Es una doctrina jurídica independiente

- Es la parte del derecho que comprende mayor número de especialidades, considero que esta circunstancia se puede incluir en la primera de las particularidades mencionadas.

Pese a que el jurista realiza un esfuerzo por abordar esta área, prácticamente no examinada por la doctrina, considero que alguna de ellas no ha sido expuesta con la claridad y sustento debido.



**Tabla 1***Diferencias de derecho*

<b>Derecho empresarial</b>	<b>Derecho comercial</b>	<b>Derecho corporativo</b>
Reglamenta la actividad empresarial de una institución, sin consideración a su tamaño	Normas que regulan la actividad comercial:  Objetivamente: el comercio  Subjetivamente: el comerciante	Regula las grandes instituciones, en relación con el mercado y el Estado

*Fuente:* página web Carreras en línea.

Tal como se ha dejado claro, el derecho empresarial abarca una serie de especialidades jurídicas que se encuentran vinculadas con su objeto de estudio la empresa tales como el derecho tributario, laboral, civil, etc. dentro de las cuales se cuenta el derecho societario, especialidad que es considerada en este estudio, como la herramienta del derecho empresarial que puede contribuir a la eficacia de la sociedad anónima familiar.

### **2.2.2. *Intento de legislarse***

Analizando a Chanduví (2016), se sabe que a finales del siglo veinte, mil novecientos noventa y seis, que se presentó al congreso el Proyecto de Ley Marco del Empresario, ley número veintiséis mil quinientos noventa y cinco dirigida a reglamentar la empresa. Dado que el Derecho Comercial ha trascendido el ámbito del comerciante y sus actos, y se ha centralizado en la empresa, el anteproyecto de esta norma se publicó en el diario oficial “El Peruano”, seis de mayo de mil novecientos noventa y nueve, pero, la norma no se promulgo, debido a que únicamente no se aplicó una adecuada técnica legislativa, pues la norma se circunscribió a sustituir al comerciante por un nuevo sujeto de derecho: el empresario y la finalidad empresarial, lo cual condujo a análisis equivocados.

En efecto, se llegó a considerar que la empresa era afín a la sociedad y esta, a la vez era considerada como un sujeto de derechos, de la misma manera se incurrió en el error de no

examinar con precisión el suceso empresarial que mano del capitalismo hasta conformar la actual noción de empresa, caracterizada por desechar el estándar de unidad mercantil para convertirse en unidad industrial vale decir, la empresa muta de comercial a industrial.

### **2.3. Derecho societario**

El término derecho societario alude a las normas jurídicas que reglamentan la constitución, funcionamiento, control, administración y finalidad de las sociedades. Analizando a Valverde Silva este derecho hace parte del derecho privado, mercantil, empresarial o de los negocios, de la empresa y corporativo. Dentro de él los individuos están facultados para fundar sociedades y realizar ciertos contratos, su finalidad es la de simplificar la financiación en los eventos en los que los gestores económicos son muchos. (Rivas-Cedeño y Flores, 2017).

#### **2.3.1. Desarrollo legislativo**

Por medio de la Ley No. 16123, del veintisiete de julio de mil novecientos noventa y seis, se promulgo la Ley se Sociedades Mercantiles en concordancia con el C.C. vigente para la época, de mil novecientos treinta y seis. Posteriormente, en mil novecientos ochenta y cuatro se dicta se dicta la Ley General de Sociedades. (L.G.S.), por medio del Decreto Legislativo trescientos once, modificada por Decreto Supremo Tres del trece de mayo de mil novecientos ochenta y cinco que da origen al TUO de la ley L.G.S., estas normas reiteraban la reglamentación del año sesenta y seis.

Para el año mil novecientos noventa y cuatro permanecía vigente una norma dictada hacía más de veintiocho años, la cual aparecía desfasada con relación a las modificaciones que se habían producido en el contexto de la empresa y comercial en general. Para esta época, ya se había promulgado el C.C. de mil novecientos ochenta y cuatro, el cual obvio reglamentar la sociedad civil como un tipo de contrato, habían estado vigentes dos Normas Fundamentales, la Constitución de 1979 y de 1993, en las que el modelo económico se

adaptó al nuevo pensamiento económico, fundado en la economía social y de mercado, todo esto se dio dentro del entorno de la última década del siglo veinte, marcada por la promulgación de normas para incentivar la inversión con lo cual se reforzaron conceptos como el de: seguridad jurídica, el contrato ley, la igualdad de oportunidades, la libre empresa, etc.

Estos cambios, aunados a la globalización económica, el apogeo del mercado de valores y el desarrollo a nivel empresarial, forzaron un cambio en la reglamentación societaria con este propósito por medio de la Resolución Ministerial No. 494-94-JUS se designó la Comisión Redactora del Anteproyecto de la L.G.S., entidad que dos años después presenta el Anteproyecto al MINJUS, el cual fue enviado al Congreso en el que correspondió al Proyecto de Ley No. 2491/96-CR y en Comisión Permanente celebrada el veinte seis de febrero de mil novecientos noventa y siete ésta nombre un Comité revisor de este proyecto.

El presidente de esta Comité ordeno la publicación del proyecto creado por La Comisión Redactora, dos de marzo de mil novecientos noventa y siete, y, el diez de mayo del mismo año, se publicó el anteproyecto de la Comisión Revisora y finalmente el nueve de octubre de mil novecientos noventa y siete se publica el texto de la Ley 26887 Ley General de Sociedades vigente.

### **2.3.2. La sociedad**

El origen etimológico de sociedad se sitúa en el latín *societas (de secius)* que expresa congregación, colectividad, agrupación se puede explicar desde la óptica de la metafísica como la reunión inmaterial de individuos en un acuerdo constante y eficiente para lograr un propósito entendido y deseado por ellos. El propósito puede ser de diferentes propiedades: comercial, pedagógico, para brindar diversión, etc. lo que resulta esencial para que exista la anuencia respecto de la finalidad al lograr.

Doctrinalmente se ha considerado que, elaborar una noción de la sociedad es problemático por esta causa la LGS, no proporciona una aceptación de ella, en este sentido Elías (2000), precisa que esa aptitud es correcta pues se trata de un debate ideológico, en tanto la discusión dogmática permanece, la norma ha optado por permanecer en silencio.

Sin embargo, a nivel doctrinario los estudiosos de la ciencia jurídica han presentado multiplicidad de conceptualizaciones. De esta forma, respecto de la sociedad de lo señalado por Brunetti (1960), se deduce que, es el procedimiento técnico, por medio del cual se hace factible el acuerdo grupal para la realización de una labor mercantil, habitualmente constituida como compañía.

Estudiando esta manifestación, considero que es una exposición general estructurada únicamente en el consentimiento, la finalidad y la formalidad para constituirse, pero, dejando de lado los otros elementos característicos de esta persona creada por la Ley tales como el convenio, el registro, etc.

En el mismo sentido analizando a Garrigues (1979), se concluye que, en su concepto, la sociedad es un convenio a partir del cual nace una persona jurídica o cuanto menos, una entidad la cual ya no precisa del convenio inicial, sino que posee su estatuto particular que se puede reformar sin a anuencia de los fundadores.

Esta noción, aunque más elaborada que la de Brunetti (1960), considero que igualmente se ha estructurado contemplando otro de los elementos de la sociedad: el convenio de los individuos, la persona jurídica que a partir de él se genera y el estatuto como norma interna por la que se debe regir.

Continuando se analizará la opinión de Montoya (2004), para quien la sociedad es la declaración legal de la voluntad estructurada de múltiples individuos para efectuar labores comerciales específicas. Para alcanzar su finalidad, la legislación le adjudica a esta

colectividad un conjunto de dispositivos que hacen de este organismo la anunciación legal más favorable para desarrollar esas labores.

En consonancia con lo expuesto, considero que se puede concebir a la sociedad como: el convenio efectuado por varias personas, para realizar una determinada actividad mercantil adoptando alguna de las clases autorizadas por la Ley de manera que devenguen utilidades.

### **2.3.3. Naturaleza Jurídica**

En cuanto a la índole legal de la sociedad, se ha desarrollado a nivel dogmático serios debates, pero sin que se haya logrado una determinación al respecto, no obstante, la sociedad se puede explicar a partir de tres ángulos disimiles: como empresa, como persona creada por el derecho y como convenio.

i) La sociedad como empresa o institución, la génesis de la sociedad se verifica en la acción fundadora del empresario (individual o plural), quien sistematiza los diferentes componentes de la producción (patrimonio y trabajo), que posteriormente, luego de ser convenientemente establecidos, originan fundación de la institución. Si la empresa es colectiva y los empresarios podrán formalizar su situación jurídica a través del contrato de sociedad; si es un empresario individual, podrá optar por asumir la forma de una EIRL o seguir desarrollando sus actividades sin tener que asumir alguna forma jurídica. Puede afirmarse en consecuencia que la empresa es el género y la sociedad es una especie, y por ello, toda sociedad necesariamente importa una organización empresarial, mas no toda empresa es una sociedad.

ii) Como personas jurídicas o creadas legalmente, en la ciencia jurídica existen diferentes opiniones sobre la esencia legal del acto a partir del cual se inicia la sociedad económica y es el origen de su personalidad jurídica. Este debate, resulta relevante en el instante en que los congresistas manifiestan su parecer en las leyes que dictan con respecto a la sociedad, pues en ellas se consignan su tratamiento legal. Para mayor comprensión se

procede a analizar los trabajos que resultan cardinales con respecto al origen y esencia legal de la sociedad.

### **Doctrina del acto constitutivo**

Para la doctrina del acto constitutivo, en el derecho existen dos clases de actos: i) los que originan negociaciones mercantiles de las que brotan obligaciones cuya observancia origina la desaparición del convenio y, ii) aquellos de los que surge la creación de una comunidad o agrupación de individuos para ejecutar actos de comercialización, los cuales se contraponen a los convenios, debido a lo cual, de acuerdo a lo indicado por la doctrina, se deben abordar de forma particular. De esta forma, atendiendo a que estos actos no pueden ser considerados como convenios se les consideran como hechos constitutivos.

El fundamento de esta doctrina, reside en que el acto del que procede el nuevo sujeto de derecho, es de carácter constitutivo de la sociedad autónoma, que no es un convenio sino una reciente clase de acto legal.

### **Doctrina del acto complejo**

En el enfoque que da la doctrina del acto complejo se niega alguna relación del acto por el cual se funda la sociedad con el contrato en su lugar, considera que el acto por el cual se inicia la sociedad es una manifestación por la cual los contratantes abandonan su voluntad particular para someterse a la de la agrupación establecida. Es necesario tener presente que, esta manifestación únicamente produce consecuencias entre los primeros fundadores.

### **Doctrina institucionalista**

Esta tesis otorga a los signatarios del patrimonio social, el papel elemental de adherentes, por medio de la manifestación de voluntad; a la regulación jurídica Estatal promulgada para reglamentar a la sociedad, dentro de la cual se favorece un interés. De esta manera el consenso de las partes que rubrican el acto constitutivo se desplaza a un segundo nivel, predominando la voluntad estatal quien impone las normas que la reglamentan.

## **Doctrina Contractualista**

Para la tesis contractualista, tal como se colige de su denominación, la sociedad comercial se concibe como un contrato, por medio de dos enfoques: uno que expone la esencia legal de este contrato dentro de la categoría de los contratos sinalagmáticos, y, la otra que la fija en el contrato bilateral característico.

### **Contrato sinalagmático**

Se piensa que el contrato de sociedad comercial, detenta la naturaleza de sinalagmático por cuanto coexiste diversidad de obligaciones mutuas. Este enfoque al sido criticado al considerarse que la sociedad atañe al contrato y no al vínculo. Si se adoptara esta tesis, las consecuencias del contrato se extinguirían entre sus fundadores y se podrían atribuir a quienes posteriormente se unan a la sociedad.

### **Contrato plurilateral**

Para esta teoría el contrato de sociedad se sustenta en un interés colectivo al que se pueden sumar quienes efectúen su contribución para alcanzar su objetivo. En el evento de verificarse futuras uniones no se realizará una novación objetiva, debido a que la plurilateralidad que hubo el momento de su fundación permanecerá para las uniones que se produzcan en el futuro.

En el sistema legal nacional como menciona Miñano (2012), la sociedad también posee estas propiedades distintivas, esenciales, elementales y frecuentes presentes en todos los pactos, entre las que se cuentan: el consentimiento, la capacidad de quienes la constituyen, etc. En la norma que reglamente las sociedades LGS, no se emplea la locución contrato, pero, ello no implica que se no haya adoptado la óptica contractual pues ha sido comprendida en varias de sus normas así: en el artículo primero se manifiesta al hacer referencia a los que fundan la sociedad convienen, la misma tendencia se puede verificar en los artículos 5°, 7°, 8°, 17°, 33°, 34°, 35°, 36°, entre muchos otros. De la misma forma que la

teoría contractualista la L.G.S., también adopta la doctrina institucionalista al reconocer que la sociedad obtiene personalidad jurídica, artículos jurídica 13, 31, 32, etc.

Debido a lo expuesto, se considera que la legislación peruana en la LGS, opta por un enfoque ecléctico, pues la sociedad en su constitución comparte elementos contractuales, pero no así en el desarrollo de su objeto social.

#### **2.3.4. Elementos**

Por elementos de la sociedad se alude a las exigencias básicas y corrientes que debe cumplir cualquier tipo de sociedad, debiendo aclarar que éstos no han sido establecidos legalmente, sino que se estructuran a nivel doctrinarios.

i) Capacidad de los socios: se relaciona con la aptitud que se debe poseer para poder desempeñarse lícita y válidamente de acuerdo a los lineamientos del artículo cuarenta y dos del C.C., la cual debe estar aunada a la facultad de disponer de los recursos que constituyen el aporte social.

Dentro de este contexto, no pueden constituir la sociedad por si mismos las personas que en virtud de la Ley son incapaces y quienes no han alcanzado la mayoría de edad, lo pueden hacer a través de las personas designadas para representarlas legalmente, previa autorización del Magistrado tal como lo ordena el artículo quinientos treinta y uno del C.C.

Acerca de si los cónyuges pueden fundar entre si una sociedad, se debe tener presente que en principio están impedidos legalmente para efectuar contratos vinculados a la sociedad de gananciales, tal como lo norma el artículo trescientos doce del C.C.

ii) Consentimiento: es claro que fundar una sociedad es un acto jurídico, el cual para su validez exige de la declaración de voluntad, exenta de vicio que lo puedan anular.

iii) La *affectio societatis* o *animus contrahende societatis*. Esta figura en el Derecho Romano era empleada en las relaciones de los cónyuges dado que correspondía, al consenso



de ellos para crear una sociedad extra comercial, sino se realiza esta manifestación solamente existía una comunidad de bienes.

En la actualidad, como expresa Montoya et al. (2004), jurídicamente se concibe como la voluntad o finalidad contribuir en las actividades de la sociedad, asintiendo conscientemente en su participación en las utilidades o pérdidas. Es el consentimiento de cada asociado para ajustar su comportamiento e intereses individuales y no coetáneos, a los requerimientos de la sociedad de manera que ésta pueda alcanzar su finalidad y por medio de ellas, se conserve durante la existencia de la sociedad un estado de simetría y paridad entre los asociados, de manera que considerados individual y colectivamente tengan un comportamiento que coadyuve al predominio del interés común.

iv) La organización. El acto societario constitutivo simultáneamente origina una estructura indispensable en el desarrollo de sus actividades y para alcanzar el propósito previsto. Su administración se instituye y fija en el pacto social y en su estatuto, artículos cinco y catorce de la L.G.S., en el que se determinan la identidad de los socios que la fundan y las competencias de sus órganos (artículos ciento cincuenta y dos al ciento noventa y siete de la L.G.S).

Ahondando sobre los administradores, analizando a Montoya et al. (2014), se deduce que éstos pueden tener o no la calidad de asociados tal como se presenta en la sociedad colectiva (artículo doscientos cincuenta u seis y siguientes de la LGS), o ser individuos externos a la sociedad como lo autoriza la norma entrándose de sociedades anónimas (artículo ciento sesenta de la LGS), pero, sin consideración a esto, se requiere en toda sociedad de la existencia de estos órganos para su representación legal y para dirigir control de los temas sociales

v) La participación en utilidades o pérdidas. Los asociados asumen el riesgo que la actividad social implica. Respecto a las utilidades la LGS, (artículo treinta y nueve),

contempla el principio de proporcionalidad es decir que éstas se distribuyen en función a la contribución que se ha realizado al patrimonio social, autorizando que a través del pacto social o estatuto se modifique esta regla, sin que ello implique se pueda privar a un asociado de recibir utilidades.

Con relación a las pérdidas, se considera que se rigen por el mismo principio le cual puede ser, de la misma manera modificado en el pacto social o en el estatuto, pero, dejando claro que no participan de ellas los socios cuya contribución se efecto en servicios.

#### **2.4. Empresa familiar**

La empresa familiar hasta la actualidad no ha sido objeto de una conceptualización universal, pero se han presentado múltiples nociones dependiendo del factor que consideren preponderante en ellas.

Es así como un sector de la academia representado por Lansberg, Perrow y Rogolsky sostiene que el establecimiento de una empresa familiar se establece a partir de la asignación de la propiedad, teniéndose en cuenta que la E.F. es aquella es la que los integrantes de una familia poseen el dominio legítimo de la propiedad. (Barroso, 2014).

Otro de los aspectos sobre los que se fundamenta la E.F., estriba en quien la conduce en este sentido Neubauer y Lank la conciben como aquella compañía, de carácter unipersonal o sociedad comercial, cualquiera sea su tipo, en la que el dominio de los votos lo tiene una familia concreta. (Barroso, 2014).

La E.F., también es establecida a partir de la permanencia de la propiedad de la compañía en cabeza de los integrantes de una familia tal como indican Fahed-Sreih y Djoundourian para quienes la E.F., es cualquiera compañía que esta manejada o afectada por una sola familia, la que procura continúe en ella. (Barroso, 2014).

A diferencia de estas posturas unigénitas, aparecen otras en las que se entre mezclan estos aspectos, tal como ocurre con Steckerl (2006), la E.F., es la integración de dos

regímenes u organizaciones: familiar y comercial. El régimen familiar es intensamente emotivo, en cambio el comercial tiene un origen profesional, los cuales se sobrepone y se subordinan entre sí, lo cual genera inconvenientes dado que se trata de dos regímenes contrapuestos, con finalidades y prioridades disimiles.

A partir de su sistema operacional, Lozano Posso, indica que este tipo de empresa se puede considerar como un prototipo de unidad corporativa, que acostumbre funcionar comenzando con la disponibilidad del patrimonio y la labor de índole familiar y en la que los vínculos de trabajo evidencian componentes que permiten diferenciarla de cualquier otra clase de institución corporativa. (Quejada y Ávila, 2016).

De acuerdo a lo manifestado por Quejada y Ávila (2016), a pesar de los esfuerzos que se realizan con el propósito de lograr un concepto universal de la E.F., se denota una inclinación de los científicos por volver a incorporar el patrón de los tres círculos Tagiuri y Davis en el que se subordina su subsistencia al enlace de tres estructuras: la propiedad, la familia y la agrupación.

Continuando con la tendencia combinar los elementos de las E.F. Claver et al. (2004), proponen una noción en la que se fusionan la propiedad, administración e inclinación a la permanencia, explicando que la E.F., es cualquier sociedad en la que la propiedad y la gerencia se hallan principalmente en cabeza de una familia y en la que concurre un anhelo de permanencia para las futuras generaciones infundiéndole a sus integrantes un sentido de vinculación por medio de la tradición de la familia.

En el año dos mil ante el Senado de Argentina el legislador Gomero Ruiz en defensa del proyecto de Ley presentado para reglamentar la E.F., la conceptualizó afirmando que puede estimarse que son tales todas las sociedades y compañías unipersonales que desplieguen sus labores mercantiles, de fabricación, de elaboración de mercancías y servicios, o dirijan y gerencien aportaciones directas o indirectas de compañías que realicen tareas y

que están integradas ostensiblemente por una agrupación familiar que funciona propendiendo por la continuidad y sometida a una unidad de determinación y gestión en la que por lo mínimo un integrante de la agrupación participa de modo cierto en la administración de la compañía detentando la facultad decisiva con relación a las circunstancias más importantes que pertenecen a la compañía familiar. (Gallego, 2012).

A partir de lo expuesto, se puede concluir que el término empresa familiar corresponde a cualquier compañía creada para obtener lucro a través de la producción de artículos o prestación de servicios, en la que la propiedad y la administración se concentra esencialmente en cabeza de una familia y en la que hay el anhelo de continuidad en favor de las generaciones posteriores.

#### **2.4.1. Características**

Sobre este aspecto no hay, así como respecto a la noción de E.F., no se ha logrado alcanzar un acuerdo unánime debido a lo cual se han presentado diversas posiciones.

Para algunos como refiere Marchena (2017), las particularidades de este tipo de asociación consisten en: i) la concentración en manos del grupo familiar de la propiedad y la administración, ii) la inclusión de virtudes o cultura familiar, conformada por las memorias de la familia, el relato de los incidentes y éxitos más importantes del clan que se irradia en la E.F, cuya demostración es tan real que se trasmite de generación a generación. Finalidad que la distingue de otras compañías y la que ocasiona la injerencia de los integrantes del clan en la propiedad y administración y a la par, al interior de éste la convicción de que esta debe perdurar en el tiempo.

Respecto a la propiedad indican Naldi, Nordqvist, Sjöberg y Wiklund la propiedad y la administración se solapan. Este enmascaramiento expresa que los propietarios y los administradores coinciden pues representan al clan que es propietario. Esa aglomeración de la propiedad es un acontecimiento usual, especialmente en los periodos iniciales del ciclo de la

existencia de la empresa. No obstante, como indica Leach en el momento en que la E.F., pervive y alcanza una segunda o tercera generación, puede vincularse a ella otros clanes, complicando más la organización, dado que la propiedad se transforma en multifamiliar. (Barroso, 2014).

Respecto a este mismo punto, Gómez (2005), ha interpretado que el F-PEC (Power- Experience- Culture) diseñado una escala señalando las dimensiones que posibilitan el cálculo de la autoridad que la familia ejerce en la empresa, las cuales corresponden a:

a) Dominio: el clan interviene en la empresa para conservar su dominio en la propiedad, la gerencia y administración,

b) Experiencia: enseñanza adquirida a lo largo de la evolución de la sucesión de: la generación de dueños, de los que participan en la gerencia, en la administración y la cantidad de integrantes del clan relacionados, lo cual conduce indefectiblemente al proceso de encomendar las competencias para administrar y de la transmisión de la propiedad a los integrantes del clan atraídos por la empresa.

c) Cultura: En la E.F. la familia y la empresa tienen en común la mayoría de valores y postulados consignados en el protocolo correspondiente.

Otra de las particularidades de este tipo de agrupación refiere Marchena (2017), consiste en que el clan dirige sus transacciones y el nombramiento de sus integrantes, los cuales deberían ser los más aptos para controlarla, pero para tal efecto, no se puede señalar el porcentaje de acciones del que deben ser titulares pues éste depende del tipo de agrupación que se haya constituido por eje, en la S.A.C para controlar la sociedad se precisa del cincuenta por ciento de las acciones, mientras que en la abierta que demanda de un porcentaje menor pero con derecho a voto, etc.

Previo a referirse a las propiedades de la E.F., precisa Ribes (2006), que su trascendencia no gravita en que sean o no familiares, sino en el nivel y modo en que el clan

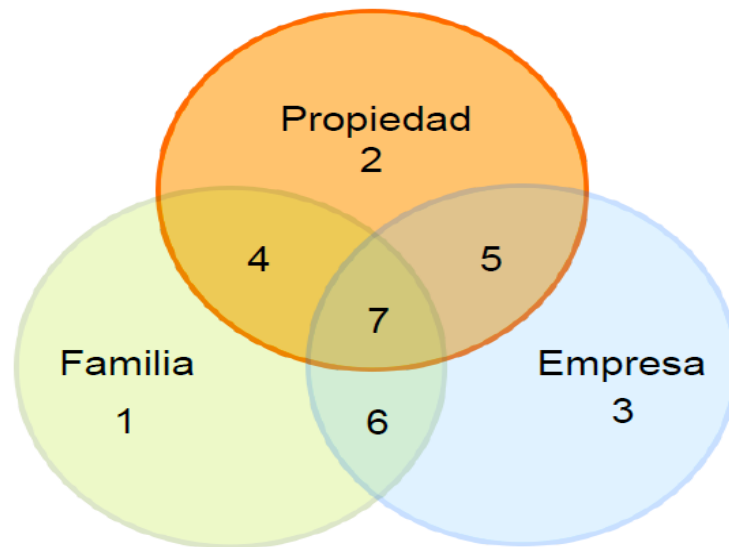
interviene y se involucra en ella, de esta manera la E.F., es aquella en la que cuando menos un integrante del clan participa en su dirección y allí laboran algunas de sus generaciones. Es decir, se evidencia un vínculo reducido entre la propiedad y la administración, en otras palabras, entre la vida del clan y de la compañía. No obstante las E.F., poseen tres particularidades esenciales o atributos que permiten distinguirlas: la propiedad y el dominio están centralizados en un clan, segmentándose en líneas o conjuntos de parientes a medida que se genera un importante traspaso generacional de la propiedad; el clan despliega autoridad en la compañía, al intervenir en su gerencia y administración, y se presenta una tendencia a la continuidad y traspaso de cualidades corporativas exclusivas del clan a las nuevas generaciones a su llegada a la compañía.

#### ***2.4.2. Tipos de empresas familiares***

En este acápite se abordan los principales prototipos planteados para expresar los vínculos que se presentan entre la empresa-familia-trabajadores.

##### **A. De los tres círculos**

Elaborado por Davis y Tagiuri en mil novecientos ochenta y dos. Su denominación obedece a que en él la compañía se fracciona en tres subsistemas que fijan su marcha y se superponen en la E.F.: familia, empresa y propiedad. En este entorno resulta trabajoso para los integrantes del clan distinguir entre las obligaciones que tienen en la compañía y las que poseen al interior del clan, debido a que se han fusionado y no se han determinado, gráficamente se representa como:

**Figura 1***Familia, empresa y propiedad*

*Fuente:* Davis y Tagiuri, año 1982 conforme a Ticona, F. (2017).

Lo que llama la atención de este prototipo indican Davis y Tagiuri, es que relata los vínculos que puede poseer un individuo con la compañía. De esta forma, quienes únicamente son socios, familiares de los socios o personal de la compañía caen en las zonas 1, 2, y 3. De otra parte los que son simultáneamente familiares y socios, los familiares que laboran en la compañía sin ser socios y los socios que trabajan en la compañía caen en las zonas 4, 5, y 6. Finalmente los socios que hacen parte del clan y laboran en la compañía caen en la zona 7.

De esta forma los individuos que posee más de un vínculo con la compañía, en calidad de dueño, familiar o empresario, son aquellos que realizan labores que se sobreponen, en este evento resulta complicado diferenciar las funciones de la compañía de las familiares, gracias a este prototipo se comprenden los problemas entre las personas, las contradicciones entre los roles y las prioridades y límites de las E.F. (Matute et al., 2010).

Este tipo de F.E. facilita el entendimiento no solo de la marcha de la E.F., por medio de los vínculos que se crean entre los diversos participantes sino también, de las

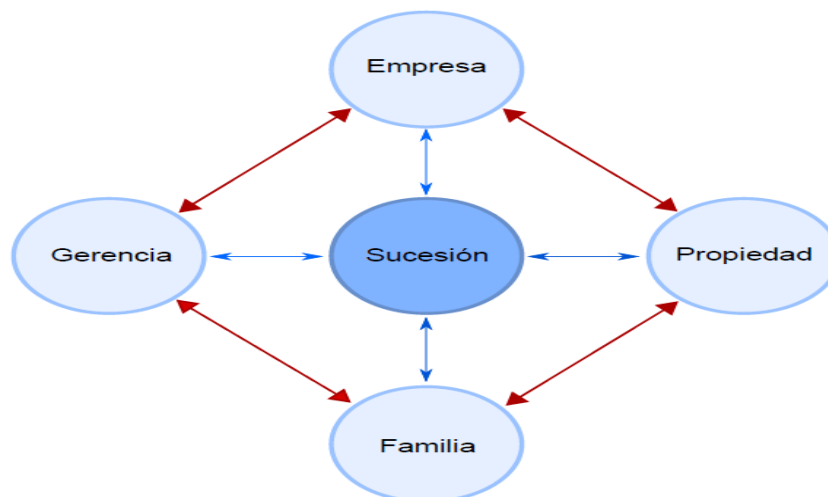
determinaciones que no tendrían razón de ser sino se comprende la naturaleza dual y en ocasiones tridimensional, del individuo que las realiza.

### B. De los cinco círculos

Este prototipo corresponde a un avance del de los tres círculos y se utiliza como suplemento para comprender las tres zonas, familia, compañía y propiedad; que aquel trató de aclarar y vincular. Se formuló por Joan Amat en el año dos mil, pretendiendo expresar la marcha de la compañía por medio de cinco áreas, a saber: i) familia, ii) propiedad, iii) negocio, iv) gestión y) sucesión.

### Figura 2

*La marcha de la compañía que compone 5 áreas*



*Fuente:* Amat, 2000 conforme a Ticona, F. (2017).

Conforme a lo graficado, la una de las primordiales divergencias respecto al anterior prototipo es la de haber fraccionado en dos el área de la empresa: gestión y negocio. Esta distinción es admitida si se comprende a la compañía como una entidad que, efectúa dos labores distintas: gestión relacionada con la marcha habitual de la compañía, y, gestión relacionada con la actividad cotidiana de la compañía y negocio. En este entorno la compañía debe tomar determinaciones sobre aspectos relacionados con su permanencia y progreso a



largo plazo *verbi gratia*: respecto a la empresa se determinan los artículos que se distribuirán, los mercados en los que se distribuirán, el capital a invertir.

Este prototipo análogamente que el de los tres círculos, establece como área de reproche la familia, la cual resulta ser la principal dimensión para el establecimiento y operatividad de este tipo de compañías.

De otra parte, el prototipo observa que en la zona o área de propiedad se presentan asuntos trascendentes como: de qué manera se dispondrá la que pertenece a la compañía, en otras palabras, quienes la detentan y en qué proporción; las acciones de la sociedad, la inclinación de los integrantes del clan para transferir acciones a sujetos ajenos al clan o su postura en relación a la incorporación de consejeros que no pertenezcan al clan, el consejo de administración o directorio. En este aspecto también se incluye, el consenso entre los troncos del clan a cerca del desenvolvimiento de la compañía legal y financieramente.

Finalmente se aborda el área de la sucesión, es decir, del traspaso del poder de generación en generación, uno de los elementos más difíciles en la E.F., como se verá más adelante.

### **C. Evolutivo**

Los dos prototipos expuestos, permiten entender la marcha de la E.F, de forma fija, es decir, en un instante explícito en el tiempo. El prototipo evolutivo, contrariamente proporciona ese conocimiento de forma dinámica, esto es, duran el transcurso del tiempo.

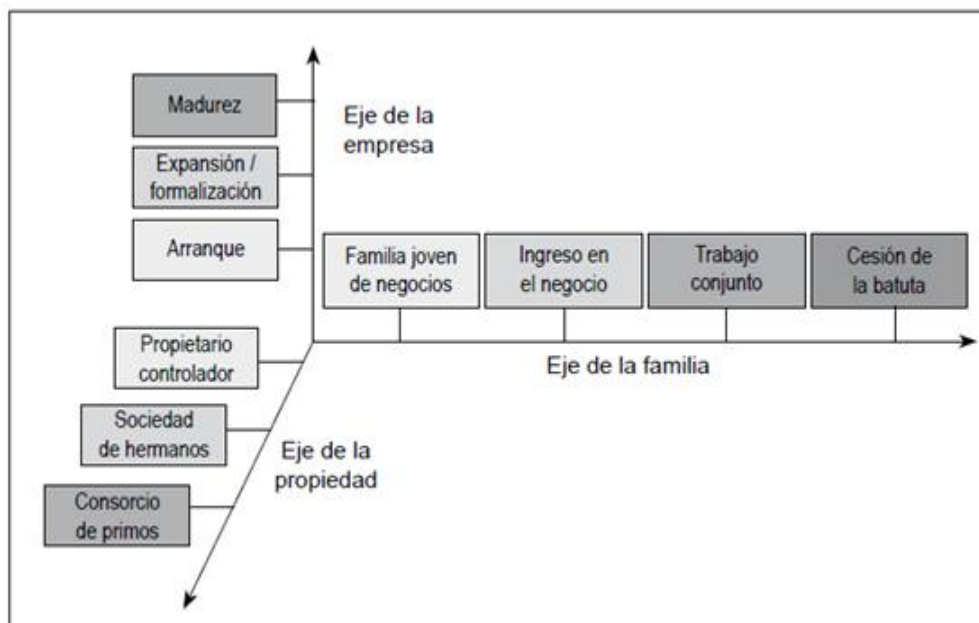
La contribución de este prototipo reside en que los inconvenientes y las disputas se producen frecuentemente con el transcurso del tiempo, en el momento en que la compañía o el clan se expanden o disminuyen, dado que en ellos se transforma la propiedad, llega el instante en que el líder del clan debe designar a quien le sucederá en el control, o éste recaerá espontáneamente en la nueva generación del clan que probablemente no haya obtenido el adiestramiento requerido para dirigir apropiadamente la compañía.

En estas circunstancias el transcurso del tiempo cumple un rol destacado. Dentro de este contexto, en los subsistemas que constituyen el prototipo de los tres círculos es trascendente analizar las divergencias en el desarrollo que pueden evidenciar la familia, que se pueden dar en un solo o diferentes instantes; la empresa o compañía y la propiedad. Por esta razón, el prototipo evolutivo tridimensional consiente una mejor comprensión de la marcha de las E.F., y determinar la fase por la que atraviesa en cada uno de los ejes que evalúa.

Al respecto Gersick y David argumentan: que el prototipo explica un área tridimensional que personifica tres ejes del incremento de la propiedad, el clan y la compañía. Toda E.F., ha alcanzado cierto punto en el eje de progreso de la propiedad, del clan o de la compañía, la cual alcanzar un perfil específico determinado por los tres puntos alcanzados en su evolución. A medida que la E.F., progresa a una nueva fase cualquiera de las áreas, toma un carácter diferente con nuevas particularidades. (Matute et al., 2010).

### Figura 3

*Área tridimensional compuesto por tres ejes*



*Fuente:* conforme Matute, et al (2010).

El prototipo se mide en tres ejes, los cuales corresponden a los subsistemas considerados en el de los tres círculos, revelando como cambian con el trascurso del tiempo.

En el eje correspondiente a la propiedad evidencia su conformación y las modificaciones de la propiedad de la compañía que influyen en su marcha. La transformación de la propiedad habitualmente pasa por las fases que siguen:

Al momento de la fundación la propiedad pertenece en su integridad al propietario, posteriormente se traslada a sus hijos con que la compañía estará direccionada por los primos, es decir los descendientes de quienes conducían la compañía en la segunda generación, pero estas fases en oportunidades no se dan porque la empresa por ejemplo se constituye con progenitores y descendientes.

En el eje de la familia se consigna la modificación que ésta sufre con el paso del tiempo, dado que pueden aumentar o reducirse, en este contexto se considera que puede atravesar las fases de: clan reciente de negocios, entrada al negocio, labores conjuntas, y transferencia de la dirección. Al igual que el anterior, estas fases pueden alterarse, la mayoría las transcurre.

En el eje de la empresa, se expone el desarrollo de la compañía durante el tiempo y está vinculado con las modificaciones en la propiedad y en la sucesión del control de la compañía. La E.F., habitualmente transita por las fases de: inicio, desarrollo, formalización y madurez.

### ***2.4.3. Gobierno Corporativo***

En general, en opinión del Banco Mundial (IFC, Banco Mundial, 2011), el gobierno corporativo se encuentra vinculado a las estructuras y métodos por medio de los cuales se dirigen y controlan las compañías, centra su atención en los vínculos que se presentan entre la alta dirección, la junta directiva, los asociados minoritarios y otros sujetos interesados, con

fundamento en el establecimiento de las funciones, las obligaciones, los derechos y perspectivas de cada una de las secciones de la institución.

En este mismo sentido Por otro lado, Neubauer y Lank, estiman que el gobierno está conformado por procedimientos y estructuras para administrar y manejar las instituciones, responsabilizarse de ello y garantizar sus posibilidades económicas y su legitimidad. (Ticona, 2017).

El gobierno de la E.F. , posee sus particularidades en cuanto a su estructura, constitución y atribuciones de los órganos de gobierno por causa de la sobre posición de los sistemas de empresa y clan de esta forma, para concretar el gobierno de esta institución resulta forzoso saber a cerca de las particularidades de cada uno de ellos.

El gobierno o gobierno corporativo de la E.F., hace referencia de acuerdo a lo manifestado por Gallo y Amat (2003), al grupo de preceptos, organizaciones y métodos que procuran coadyuvar al clan con la realización su visión a través de sus operaciones, particularmente, en las realizadas con compañías relacionadas al clan, así como las efectuadas con otras instituciones que requieran del clan,

Pero, esta organización para regentar la institución no se implementa de manera aislada, sino que, conforme lo expresa Gascó (2005), debe cumplir con determinadas finalidades a saber:

- Instituir un derrotero que marca el rumbo a seguir y un régimen de valores.
- Crear estrategias admisibles y precisas que adviertan a sus integrantes la forma de proceder y qué actividad realizar en cada instante.
- Expresar consentimiento de los individuos apropiadamente cuando sea necesario en correspondencia con los desafíos importantes para el clan y la institución (Pérez et al., 2007).

- Dentro de este ambiente, la E.F, necesita del establecimiento y ajuste de determinadas herramientas y órganos de gobierno propios de ellas o que sin serlo tiene atendiendo a la naturaleza particular de este tipo de institución, demanda que sean ajustados a las particularidades de la E.F.

### **A. Órganos de Gobierno comunes**

A fin de alcanzar estabilidad entre los elementos de la E.F., clan, propiedad e institución, ésta debe estar dotada de una junta de accionistas y consejo de administración, las cuales, pese a ser organismos propios de las compañías, deben ajustarse a las particularidades de esta empresa, tal como lo aseveran Sánchez-Crespo et al. (2005).

#### ***Junta de accionistas***

También denominada Junta General o Junta General de Socios, de acuerdo con lo expresado por Gortázar (2007), es el órgano independiente de la colectividad, conformada por todos sus accionistas, del que proviene la voluntad de la colectividad, realiza el debate y para la toma de decisiones sobre materias que le corresponden, requiere de la mayoría de los accionistas, señalada por la Ley o el estatuto.

Pero, pese a la calidad que ostenta, no se le ha facultado para sobre pasar las atribuciones que se le han asignado ni inmiscuirse en las labores del órgano de administración colectivo que se ha establecido.

De forma más detallada indica Pérez et al. (2007), esta junta se relaciona con la propiedad y está conformada por la integridad de los accionistas o aportantes. Dentro de sus facultades se cuentan: la censura a la administración, la designación y remoción de los directivos, la reforma del estatuto, realizar cambios organizativos: trasformando la colectividad, fusionarla o escindirla y resolver sobre su disolución.

En el ámbito de la E.F., respecto a esta junta consideran Gersick y Davis (1997), constituyen una organización efectiva para el progreso del clan, o sea, para la administración

sensata de la propiedad, on el objeto de acompañar el ingreso de patrimonios de personas ajenas al clan. El inconveniente trascendental de este órgano, en este tipo de colectividad se encuentra vinculado a la presencia de dualidad de funciones que perjudica a la empresa y obstaculiza el desenvolvimiento habitual de la junta, debido a que los individuos titulares de la propiedad habitualmente intervienen en los otros órganos que regentan la colectividad, por ello se requiere de la concreción y determinación de las facultades de cada uno de los órganos del gobierno y de esta manera impedir que se presenten conflictos de intereses.

En consecuencia, se debe garantizar que la Junta de Accionistas circunscriba su actuación a asuntos vinculados con la propiedad.

### ***El Consejo de Administración***

Abordado de manera general, se concibe que este órgano como aquel en el que se establece la dirección de la institución y es el más aconsejable según manifiesta Gortázar (2007), al posibilitar no solo una administración interactiva sino también la representación conveniente de la propiedad.

De forma más concreta Pérez et al. (2007), explica que este órgano de gobierno corresponde a aquel en que los dueños de la E.F., por medio de su creación emanada de la propiedad, encargan la facultad de administrar la institución. Debido a la pluralización de la propiedad como resultado de la expansión del clan la dirección de la institución se complica enormemente si no se establecen ambientes aptos para discutir y tomar decisiones.

En concordancia con lo expresado, Barroso (2014), considera que el Consejo de administración es la sección ejecutiva de la colectividad que detenta la representación corporativa, al cual se le ha encomendado la representación y dirección de la institución.

Adicionalmente, se considera que el Consejo de Admiración igualmente se debe encargar de guiar y determinar la ruta estratégica de largo plazo que debe seguir la colectividad, establecer las condiciones del clan como institucionales que se presentan,

vigilar y dominar la función de los encargados de la gestión, el desenvolvimiento habitual de la colectividad e informar a los dueños sobre el funcionamiento de la entidad.

En tratándose de la E.F., en razón a que los órganos a través de los cuales se regenta se encuentran incorporados a su índole familiar no pueden conducirse con autonomía, sino que deben ajustar sus atribuciones a las particularidades de la institución y la incorporación del vínculo empresa-clan.

La finalidad de este consejo en la E.F., como indica Pérez et al. (2007), se focaliza en la habilidad para concretar el incremento estratégico de largo plazo dentro del vínculo clan-empresa-mercado suministrando los procedimientos para su implementación y la verificación de su observancia en conexión con los propósitos que se trazó la institución.

En cuanto a las atribuciones del Consejo vinculadas con el clan indica Pérez et al. (2007), deben enfocarse en aspectos relacionados con la supervivencia y las políticas de largo plazo para producir valor. Los aspectos trascendentales que debe comprender en las políticas se encuentran: la sucesión de la colectividad, la asociación de nuevos familiares, el empleo de capitales familiares para desarrollar la estrategia o de capital de la institución para perfeccionar las estructuras del clan y fijar la clase de vínculo entre la institución y el clan para que se enlace con las políticas implementadas.

Los miembros del consejo pueden provenir de tres sectores de la empresa: dueño o no dueño; familiares, no familiar y directores; no directivos, su desempeño en la marcha del consejo depende del papel que cada uno desempeña y por la duplicidad de funciones que surgen en la E.F. Las particularidades relacionadas con el aporte al patrimonio, el hecho de integrar el clan o la colaboración con la administración supondrán que los miembros del consejo poseen interés en las funciones estratégicas, de dirección, corporativas o familiares como se desprende de lo señalado por Pérez et al. (2007).

### ***El Comité de dirección***

Esta enlazado con la gerencia y administración de la colectividad. Es el organismo más funcional de los órganos de gobierno para acordar e implementar determinaciones vinculadas con la estructura de la institución y la implementación estratégica, pues a él le incumbe la ejecución de la estrategia que ha sido analizada y especificada por los órganos de control de la propiedad: junta de accionistas y de la administración, Consejo de administración.

Su trascendencia está dada por el hecho de organizar las distintas áreas de la colectividad para ejecutar la estrategia y orientar la institución hacia un mismo objetivo.

A cerca de este órgano precisa Pérez et al. (2007) no puede poner en ejecución asunto vinculados con la propiedad ni con la estrategia general de la institución.

### **B. Propios de la empresa familiar**

El fundamento de la instauración en el E.F., de órganos inherentes al clan de acuerdo a lo mencionado por Gersick y Davis radica en que éstos componen el ambiente correcto para que los miembros del clan se informen sobre los derechos y obligaciones que implican la propiedad y la gestión de la compañía y que hacen posible distinguir entre la institución y el clan, al otorgar a los familiares que no laboran en ella o no son los dueños, la posibilidad de manifestar su sentir, de esta manera se disminuye la probabilidad de que se trasladen las inquietudes netamente familiares a las determinaciones de la compañía o de la compañía al clan. (Pérez et al., 2007).

De acuerdo a lo informado por Martínez (2007), desde inicios del último decenio del siglo veinte, la E.F. ha ido tomando conciencia de la exigencia imprescindible de completar el gobierno de la institución con el del clan.



Lo anterior implica, conforme explica Gortázar (2007), que se instauren métodos y estructuras que viabilicen la articulación de sus regímenes de valores, entre los que se cuentan: la Reunión Familiar, la Asamblea Familiar o el Consejo de Familia.

Estos órganos no están reglamentados en las normas que regulan la sociedad, pero, que pueden agregarse al haberse previsto en los estatutos de la colectividad, con la condición de que sus facultades y finalidades no desconozcan o restrinjan las atribuciones específicas y obligatorias de los órganos societarios forzosos.

### ***La reunión familiar***

No se puede perder de vista, que la esencia de esta colectividad es la familia por ello como lo acotan Carlock y Ward (2003), el principio básico para que sus miembros puedan proyectar y laborar como clan, es que se reúnan pues estos encuentros les ayudan no solo a ejecutar sus trabajos sino también a conservar sus vínculos, los cuales pueden constituirse en decisivos para la factibilidad y permanencia en el tiempo de la E.F.

En principio, como indican Neubauer y Lank, es una reunión sin ningún tipo de formalidades entre el dueño y su esposo (a) en el que se inicia una discusión a la que con el paso de los años se unen sus descendientes. En tanto son niños, estos encuentros se focalizan en los asuntos del clan, pues esta es la atapa en la que se está definiendo el fundamento de la cultura y el régimen de valores. Progresivamente en estos encuentros familiares se irán exponiendo asuntos de la compañía, su temática y la manera como se encaren influenciarán en la determinación de los hijos para incorporarse en el futuro a la empresa. (Barroso, 2014).

### ***Asamblea familiar***

Para Barroso (2014), la asamblea familiar nace en el instante en que los descendientes conforman su propio clan y a pesar de que en el interior de éstas se efectúen las reuniones, aparece la necesidad de los diversos troncos familiares de los dueños puedan estudiar y debatir acerca de los asuntos vinculados a la situación de la compañía.

Desde el punto de vista formal, la asamblea familiar como indica Galve, es un órgano de gobierno de la E.F. de índole informativa, en la que no se toman decisiones, que reúne a los integrantes del clan desde que llegan a una determinada edad, laboren o no en la compañía, sean o no dueños. (Lozano, 2000).

En nuestro ámbito legal, signada como Junta de Familia o de Parientes y ha sido concebida por Pizarro y Lanfranco (2003), esencialmente dentro de los mismos términos de Galve, pero, aclarando que la edad para que los componentes jóvenes del clan puedan conformar la junta no inevitablemente corresponde a la mayoría de edad legal.

Conforme a lo mencionado, la junta, reunión o asamblea de familia, familiar o de parientes, es un órgano de administración de la E.F., en la que participan los componentes del clan para discutir los inconvenientes que se han localizado y reflexionar sobre las probables soluciones, pero, sin que puedan tomar ninguna determinación al respecto excepto, considero, la de comunicar estas anomalías al consejo.

### ***El Consejo de Familia***

Este órgano surge conforme a lo sostenido por Claver et al. (2006), cuando la cantidad de miembros de la Asamblea es excesivamente grande para que desarrollen sus labores de administración adecuadamente. Desde la tercera generación en la E.F, resulta beneficioso instaurar este órgano denominado Consejo de familia o familiar.

A diferencia de la Asamblea el Consejo de Familia precisa Barroso (2014), es un órgano de índole decisoria empresarial que reglamenta su actividad y sus vínculos con la compañía y en cuyo interior se controvierten no solo las dificultades actuales sino los próximos planes del clan empresarial, sus integrantes son designados por la Asamblea Familiar.

Este órgano coadyuva indican Blumentritt, Keyt y Astrachan, a vigorizar y conservar dinámicos los valores y las memorias del clan conservando su compromiso y entendimiento. (Lozano, 2000).

Con fundamento a lo planteado por Marchena (2017), éste órgano encauza las inquietudes del clan, conformado habitualmente por el fundador, delegados de los troncos familiares, en el evento en que el clan empresarial sea grande, a él se la atribuye entre otras, la tarea de en entre los intereses del clan y la compañía desplazando a los órganos de la colectividad de la E.F., las angustias del clan; así como la tarea de impulsar el empleo del Protocolo Familiar y su reforma cuando sea necesario y fijar normas de conducta entre sus integrantes y contribuir a depurar las controversias que se presenten en el clan.

En la legislación nacional el Consejo de Familia de la E.F., debe distinguirse del que se ha establecido en la legislación de familia reglamentado en el artículo seiscientos diecinueve del C.C. y que conforma a lo indicado por Aguilar (2012), corresponde a la unión de los parientes de la persona que no tiene capacidad legal, para cuidar de sus intereses, con relaciona a él mismo y sus bienes, de manera que es quien controla la actividad de los tutores, curadores e inclusive los progenitores al ejercer la patria potestad.

## **Tabla 2**

### *Consejo de Familia de la E.F*

<b>CONSEJO DE FAMILIA</b>		
<b>ASPECTO</b>	<b>ORGANO GOBIERNO E.F.</b>	<b>DERECHO DE FAMILIA</b>
Conformación	Miembros empresa familiar	Parientes incapaces
Objetivo	Nexo entre la familia y E.F.	Custodia de la vida y bienes

*Nota.* Elaboración propia a partir de Marchena (2017).

#### **2.4.4. El protocolo familiar**

La E.F., ha sido quizá la institución productiva más antigua la cual ha requerido para su funcionamiento de pactos entre los miembros que la conforman con respecto a la manera de proceder al momento de negociar juntos, lo cuales inicialmente fueron verbales y excepcionalmente se plasmaron por escrito constituyen la génesis del actual Protocolo Familiar.

Esta formalidad, surgió en los años sesenta del siglo veinte en EEUU bajo la denominación de *Shareholders agreement de la Close Corporation* y que en el Perú únicamente se empezó a emplear desde hace diez años.

En relación con el protocolo familiar, se han presentado innumerables conceptualizaciones entre las que se destacan las que se analizarán en seguida y respecto de las cuales he podido apreciar que siempre están presentes: expresión de voluntad de los miembros del clan integrantes de la E.F., y su desarrollo y funcionamiento.

Lo anterior por cuanto, como acertadamente manifiesta Valmaña (2011), en el protocolo se dan dos clases de componentes: i) los éticos, es decir la manifestación de voluntad, y, ii) los legales que son las normas concretas que posibilitan la realización de los postulados y relacionan a quienes lo suscriben y del cual surgen obligaciones.

Atendiendo a estas consideraciones, estudiando a Martínez (2007), se evidencia que para él éste corresponde un documento que encierra los convenios que el clan instituye con relación a su vinculación con la compañía y la propiedad.

Al respecto Galve considera que el protocolo familiar puede ser expresado como un convenio general, suscrito entre los familiares y accionistas de la sociedad, que reglamenta la colectividad y su administración, así como sus vínculos mercantiles y laborales entre la estirpe, con la finalidad de asegurar su factibilidad y permanencia de la compañía durante las generaciones venideras.

Ubicándonos ya en un plano jurídico, Gimeno y Baulenas (2007), consideran al protocolo familiar como estatuto contentivo de preceptos que deslindan los intereses y requerimientos de los accionistas de la compañía y los de la empresa como tal.

Siendo consecuente con lo analizado, el protocolo familiar corresponde a la normativa con expresión formal, que los miembros de la E.F., acuerdan no solo para regular sus intereses y aspiraciones dentro de ella –normas morales- sino también su marcha y subsistencia legal en las generaciones por venir –normas con trascendencia legal-.

Tal como se ha indicado el protocolo familiar es un instrumento formal, pues por la trascendencia que posee no corresponde a un simple documento que reposa y hace parte de la E.F. sino que, para que sea oponible frente a terceros es que debe ser inscrito en el Registro Mercantil. (Barroso 2014).

En cuanto al contenido del protocolo familiar Gallo y Tomaselli (2007), indican que debe diseñarse partiendo de: una nota introductoria, en la que se consignan las razones que motivaron el diligenciamiento del documento, y otra de adhesión en la que se mencionan los acontecimientos trascendentales ocurridos a lo largo del desarrollo de la compañía, junto con un lista de los individuos que la fundaron y que al signarlo expresan su voluntad de vivirlo y debe ser complementado obviamente, con normas específicas.

Dentro desde este mismo ámbito general, consideran Gallo y Tomaselli (2007), que dentro de su composición deben concurrir dos aspectos con propósitos diferentes pero que se complementan. El inicial encauzado a aumentar el afecto de los individuos por su E.F., fundamento del protocolo; y el segundo direccionado a lograr el aumento de la confianza de los individuos, preceptos que conforma el protocolo, de la siguiente manera:

El fundamento se conformaría por cuatro apartados, que responderán a los siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son los motivos para continuar siendo una E.F.?

- ¿Cuáles la clase de E.F., que se desea ser?
- ¿Qué se desea de la E.F.?
- ¿En qué momento desaparece al E.F.?

El aumento de la confianza de los individuos se estructuraría por cuatro secciones adicionales, orientadas a edificar el compromiso y unión de los integrantes del clan y las compañías que posean interés en ella. La cuales abordan los siguientes aspectos:

- La propiedad: convenios referidos a la organización del patrimonio, comercialización de las acciones, las restricciones para que estas se comercialicen, normas relacionadas a las utilidades, etc.

- Como se ejerce el poder en el E.F., órganos a través de los cuales se regenta y como se ejecutan los derechos políticos

- Las actividades laborales: vínculos laborales entre los integrantes del clan y la compañía, exigencias para su contratación, métodos de elección, pautas para la retribución, la instrucción a los integrantes y planes de jubilación.

- El impulso de la unión en los vínculos del clan empresarial con Asamblea familiar, consejo de familia, comités, etc.

Ahora bien, a pesar del que el contenido de este documento difiere en cada E.F. Galve, (2002), indica que deben normar por lo menos:

- Las esferas que abarca: compañía, bienes, sujetos a las que se aplica.
- La misión y cualidades del clan y la manera como transfieren.
- Establecimiento, organización, composición y la marcha de los órganos a través de los cuales se regenta la E.F.: Consejo de Administración, Dirección General, etc.

- Establecimiento, organización, composición y la marcha de los órganos familiares. Consejo, asamblea, etc.

- Las directivas que se debe implementar para impedir que el capital de la compañía y del clan se confunda.
- Normas y preceptos que deben orientar el capital que se debe destinar a la vinculación, apreciación y retribución de los miembros del clan que laboran en la empresa.
- El estado de las acciones: como se encuentra conformado el patrimonio y los principios que se deben observar en el traspaso y la tasación de las acciones de la compañía.
- Las normas sobre utilidades.
- El rol y el aporte del clan a la sociedad.
- Establecimiento del estatuto ético y de conducta para los integrantes del clan y de la compañía.
- Precepto para impedir que el protocolo no tenga vigencia.

#### **2.4.5. La sucesión**

Se trata de abordar lo relacionado con la supervivencia de la E.F., dado que las investigaciones efectuadas han demostrado que el perecimiento de la E.F., se encuentra vinculada con la variación de la generación de sus miembros, en virtud de que únicamente el treinta por ciento de este tipo de asociación se mantienen de la primera a la segunda generación y de este porcentaje solo del diez al quince por ciento trasciende a la tercera como se extrae de lo manifestado por Masson. (2006).

Este fenómeno implica, en la E.F., la transferencia de una generación a otra, pero también, conforme menciona Leach es una mutación dentro de la cual la nueva estirpe reorganiza la compañía acorde con sus patrones, sus conceptos relativos a la administración, los trabajadores, etc. (Barroso, 2014). Es decir, conforme manifiesta Amat (2004), la sucesión es el método de traspaso del poder de determinación en la compañía y de la propiedad entre dos linajes y en algunos eventos también comprende el traspaso de la jefatura de la compañía.

De manera práctica, la sucesión se concreta al momento de instituir al sucesor por venir designación que, conforme lo demuestran los porcentajes hallados, debe ser proyectada con la debida antelación. Pero, sin embargo como este cambio generacional, en la administración de la E.F., puede suscitar problemas en la familia, de la misma forma que cualquiera otra determinación pero, pese a ello Barroso (2014), piensa que ésta no debe ser tomada como un percance, pues ello implica que el propietario de la empresa encontrándose en la plenitud de su sabiduría -empresarial y no-y facultades planifica su relevo, proceso que necesariamente demanda el consenso y cooperación entre el dueño actual y del clan.

Tal como ocurre con otros documentos, no existe una norma que mencione taxativamente los aspectos que deben tener en cuenta para efectuar convenientemente la sucesión en la E.F., los cuales son:

- Proyectarla anticipadamente
- El procedimiento de transformación debe ser extenso y maleable, con fases definidas.
- Anotar el procedimiento para simplificar su realización.
- Considerar no solo a los demás, sino también así mismo. El propietario debe asegurar los recursos que le permitan consagrarse a lo que no pudo hacer cuando la compañía demandaba todo su cuidado.
- Seleccionar al sucesor razonablemente y no por el afecto.
- Convencer, alistar y coadyuvar para que el sucesor se transforme en el nuevo propietario con el adiestramiento requerido y con la práctica alcanzada en la compañía o en otras. Sus habilidades deben fortificarse con el apoyo y actividad del máximo conocedor de la compañía, es decir del sujeto a quién sucederá.



- Apreciar la colaboración de los ayudantes de la compañía. Implicar a los verdaderamente involucrados y a quienes puedan contribuir, lo cual permite ampliar el número de probables respuestas.

- Convencer al clan y proteger su unión. Para viabilizar la permanencia de la compañía se requiere transmitir al clan las posibilidades reales para laborar en ella, obtener el sustento y aportar a la sociedad en su totalidad. Sin embargo, resulta forzoso impedir la consolidación de derechos adquiridos que se origine en causa distinta a la capacidad técnica y la disposición para ejecutar o implicar la labor del propietario.

- En el evento en que la sucesión no se perciba claramente, contemplar otras opciones. Si entre los probables herederos no existe aptitud para regentar la compañía, cavilar en una administración externa, desarrollada por dirigentes ajenos al clan y colocar a los miembros del clan en labores relacionadas con el control de la compañía o transferir parte o el integro de la compañía.

## **2.5. Empresa familiar constituida como sociedad anónima**

### **2.5.1. Generalidades**

En general, si el propósito de la E.F., está orientado a crear utilidades para dividirse entre sus familiares accionistas, se requiere que se constituya como Sociedad pues este es, precisamente el elemento distintivo de esta forma de organización. Es decir, los familiares fundadores deben optar por constituir la adoptando cualquiera de las categorías societarias reglamentadas por la Ley General de Sociedades, es decir de alguna de las formas contenidas en el siguiente cuadro.

**Tabla 3***Ley General de Sociedades (Ley N° 26887)*

Ley General de Sociedades (Ley N° 26887 11-19-97)			
Forma societaria		Abreviatura	rt.
Sociedad anónima (S.A.)	Cerrada	S.A.C.	34
	Abierta	S.A.A.	
Sociedad en comandita (S.C.)	Simple	S. en C.	78
	Por acciones	S. en C. por A.	
Sociedad comercial de responsabilidad limitada		S.R.L.	83
Sociedad civil	Sociedad civil ordinaria	S. civil	95
	Sociedad civil de responsabilidad limitada	S. Civil del R.L.	

*Nota.* Elaboración propia conforme a L.G.S.

Pero, la adopción de cualquiera de estas formas societarias, como son mencionadas en la norma, se hará dependiendo si esta se fundó atendiendo a la calidad de los socios o su capital, es decir, si se conformará una sociedad de personas o de capital, las cuales conforme manifiesta Díaz (2013), se distinguen por cuanto:

i) En las sociedades de individuos se estima primordialmente, el accionista como persona y posee tres particularidades: - su contribución es personal, se efectúa en función de la persona; - esta participación no puede transferir sin la autorización de los otros asociados y la dirección de la colectividad se encomienda a los asociados o como lo llama el autor “autoorganicismo”; ii) en las sociedades de capitales: - las contribuciones y el patrimonio son esenciales, - no se considera al asociado en su persona sino por el monto de su contribución, - la contribución se puede transferir autónomamente, y – los órganos societarios no están conformados obligatoriamente por los asociados, lo cual para el autor corresponde a “organicismo de terceros”.

Estas sociedades también han sido abordadas por Montoya (2004), de cuya opinión se puede colegir que: las colectividades se pueden constituir con un fundamento personal o por interés (*intuito personae*) o patrimonial (*intuito pecunae*), entre las primeras se comprende: las colectivas y las civiles y en el segundo las de responsabilidad limitada y las anónimas, la cual es el modelo por excelencia de la colectividad de capitales y las comanditarias que asumen una modalidad heterogénea en las que funden los dos.

Dentro de este ambiente societario, sencillo resulta establecer que, atendiendo a que: en la E.F. se propende por conservar para el clan la propiedad y el control de la colectividad a lo cual se suma el deseo de que ésta perdure en el tiempo, la forma societaria que debería constituir debe estar direccionada por el elemento personal, *intuito personae*. Circunstancia a partir de la cual, se puede pensar que para su constitución se debe considerar inicialmente, una colectividad de índole cerrada en la que se asegure la procedencia de restricciones integras o parciales respecto a la incorporación de asociados que no pertenezcan al clan familiar y que en un momento dado puedan poner en riesgo el control de la colectividad y en el evento de que se trate de una empresa de segunda o tercera generación, se debe contemplar una que dificulte que la proporción de las participaciones se varíen conservando las cuotas en el control por parte de los troncos familiares previstas al momento de su constitución.

### **2.5.2. Sociedad anónima familiar**

La Sociedad anónima familiar corresponde a la E.F. que se ha constituido como sociedad, ordinaria, anónima abierta S.A.C. o cerrada S.A. A., pese a que formalmente no corresponde a su esencia, pues en la empresa familiar predomina la calidad de los socios en razón que todos ellos son familiares, en cambio en la sociedad anónima predomina el factor económico. Para llegar a comprender este fenómeno de común ocurrencia en nuestro país se procederá a analizar esta forma societaria.

### **2.5.2.1. Sociedad anónima**

Este tipo societario también llamado Sociedad anónima ordinaria o Sociedad anónima común, corresponde a una colectividad en la que prevalece el *intuitio pecunae*. Como refiere Echamiz (2018, p. 144), su origen es voluntario, es decir, que son los asociados constituyentes los que eligen este tipo de sociedad, no obstante existen eventos en los que su origen es legal, dado que es la propia norma la que impone su adopción, tal como ocurre con las instituciones bancarias que por exigencia de la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la S.B.S. y AFP se deben constituir bajo este tipo de colectividad.

Este tipo societario se instituye por medio de un pacto o convenio de voluntades que rubrican los asociados que la fundan, los cuales son denominados accionistas por cuanto el capital de la colectividad se representa por medio de acciones, las cuales con fundamento en la Ley de Títulos Valores: corresponden a títulos valores, con libre circulación en el mercado y que se pueden registrar en el Registro Público del Mercado de valores (Echamiz, 2018, p. 144).

Este pacto, tradicionalmente es concebido por la doctrina especializada como el Contrato Social, el cual es rubricado por los asociados y contiene el Estatuto de la colectividad o normatividad interna de la institución, dado que en él se establecen las normas que regirán durante la existencia de la sociedad por ello allí se encontrará: el monto del capital, el número de acciones, los asociados, el plazo de la sociedad, etc. pese a lo cual, para que la colectividad exista formalmente debe de inscribirse Sunarp.

El número mínimo de asociados es de dos personas, naturales o jurídicas conforme lo prevé el artículo cuarto de la L.G.S., residentes o no, los cuales persiguen una finalidad económica lícita, de lucro, para los asociados,

Un aspecto trascendental que debe consignarse en el Estatuto de la sociedad anónima, es que su capital social puede estar abonado parcialmente, mínimo en un veinticinco por ciento, por los asociados fundadores, sin que ello obstaculice su inscripción. Este capital, está conformado por acciones a las que se les asigna un valor representativo y otorga derechos en favor del accionista. Estas contribuciones pueden consistir en dinero: nacional o extranjero y aportes científicos inmateriales o materiales.

En relación a su responsabilidad de los asociados frente a terceros indica Echamiz (2018, p. 144), es limitada a la contribución de cada uno. Corporativamente se organiza con: la junta de socios: la cual toma las determinaciones trascendentales, el directorio: encargado de la gestión y la gerencia para la gestión diaria. Su permanencia puede ser cierta o no y las acciones se traspasa y registra en el Libro de Matricula de Acciones.

#### **2.5.2.2. Sociedad anónima cerrada**

La Ley señala que puede estar conformada con por lo menos dos accionistas y establece que el máximo puede ser de veinte (L.G.S, Art. 234), sus órganos sociales son de dos tipos: i) obligatorios: Junta de General de Accionistas y la Gerencia General, y, ii) facultativo: El Directorio. En el evento en que éste no haya sido previsto, sus funciones se las adjudica el gerente. Al igual que la sociedad anónima ordinaria o común, las contribuciones se pueden efectuar en dinero nacional o extranjero y en aportes científicos materiales o no. Su responsabilidad se limita al monto de sus contribuciones. Prevalece el derecho de transferencia preferencial entre los asociados, excepto cuando el Estatuto prevé algo diferente. Sus acciones no pueden ser registradas en el Registro Público del Mercado de Valores. Su permanencia puede estar predeterminada en el Estatuto o no y las acciones se transmiten y se registran en el Libro de Matricula, correspondiente.

Se debe dejar claro que, no obstante, la SAC tiene un límite de veinte accionistas ellos no obstan para que administre grandes montos de capital, pues la norma no señala ni un

mínimo ni un máximo de capital, es decir no existe relación entre el número de accionistas y el monto de las contribuciones.

Acorde con lo expuesto, la S.A.C. puede ser constituida por una pequeña cantidad de accionistas, prevalece el *intuitio personae* en la propiedad y en la dirección, el esfuerzo se orienta a preservar el desarrollo de una labor mercantil sometida al control y provecho de una pequeña cantidad de asociados, los cuales circunscriben su responsabilidad a la contribución que hicieron y en la que se ha instituido dispositivo orientado a asegurar que la propiedad de las acciones y la gestión de la colectividad se restrinjan a los accionistas fundadores.

La doctrina señala que la Sociedad Anónima Cerrada está reservada a un grupo pequeño de personas donde predomina el elemento personal en la propiedad del capital, y en la administración; el interés se centra en mantener el desarrollo de una actividad económica bajo la supervisión y en beneficio de un número mínimo de personas, limitando la responsabilidad de los accionistas al aporte que se haya efectuado, estableciendo un régimen destinado a garantizar que la titularidad accionaria y la actividad social se circunscriban a los accionistas originarios.

#### ***A. Particularidades***

- Se rige bajo el principio de adquisición preferente (L.G.S, Art. 237), significa que, la Ley reconoce en favor de los accionistas el derecho de compra preferencial en el evento de que un accionista resuelva vender sus acciones, la primera opción de compra la tienen los otros accionistas y de no ejercerla las puede vender a terceros. Este derecho es implícito, es decir, existe aun cuando el Estatuto Social no lo mencione, pero, puede ser limitado por una disposición estatutaria.
- El derecho de adquisición preferente en virtud del Estatuto puede ser en favor de la colectividad, luego del derecho preferente de los accionistas de manera que si éstos no adquieren las acciones que están en venta lo puede hacer la misma colectividad.

- Está facultada para operar sin Directorio, eventualidad en la que sus atribuciones de representación legal y administración de la colectividad las toma el Gerente General.
- El estatuto puede señalar: i) motivos para excluir accionistas, ii) la exigencia de conseguir la aprobación de la colectividad para la venta de acciones.
- Se puede separar al asociado que no emitió su voto en pro la reforma del sistema relacionado con la restricción a la transferencia de acciones. (L.G.S, Art. 244).
- Su razón social debe contener las iniciales S.A.C. o la inscripción “Sociedad Anónima Cerrada”
- El derecho que el accionista posee para elegir a su representante en las juntas de accionistas es restringido a: otro accionista, su cónyuge, ascendientes o descendientes en primer grado (L.G.S, Art. 243). No obstante, el esta restricción puede ser aumentada por el Estatuto.
- La citación a justas de accionistas se puede realizar sin publicaciones en los periódicos, a través de comunicaciones con el deber de ser recepcionada, correo electrónico u otro medio enviado al domicilio o dirección fijado por el accionista para ello.
- Se pueden efectuar juntas no presenciales, en las que el consentimiento social se puede instituir por algún medio: escrito, electrónico o de cualquier índole que facilite la comunicación y asegure su veracidad. (L.G.S, Art. 246).
- Sus acciones no pueden registrarse en el Registro Público del Mercado de Valores dado que su actividad no se relaciona con él.

### ***B. Órganos de gobierno***

#### **Junta General de Accionistas**

Es el órgano principal de la colectividad. Consiste en el encuentro de los accionistas apropiadamente citados para atender cuestiones de su competencia. Sus determinaciones se

adoptan por mayoría, con fundamento en la cantidad de acciones en que se ha fraccionado el capital de la colectividad. Los convenios que allí se logren obligan a todos los aportantes, comprendidos los disconformes y los que no intervinieron en ella. (L.G.S, Art. 111)

La afirmación de que la junta de socios como la denomina Echamiz, (2018, p. 65), corresponde a un axioma jurídico, pues ello indica que los accionistas poseen como condición inherente a su exclusiva situación colaborar en el funcionamiento de la colectividad, al extremo que el derecho al sufragio se constituye en el esencial y más trascendente derecho político a través del cual se manifiesta el régimen democrático que debe prevalecer en la colectividad.

La junta puede ser citada por el directorio o en su caso la gerencia de la colectividad cuando: i) los impone la Ley, ii) lo instauró el Estatuto ordena la ley, iii) por acuerdo del directorio o, iv) por requerimiento del veinte por ciento de los accionistas con derecho a voto. (L.G.S, Art. 113).

En cuanto a la competencia de la junta depende del tipo de junta que se trate así:

La junta general se ocupa de:

- Del cambio de los integrantes del Directorio y elegir a quienes los reemplazarán,
- Cambiar el Estatuto,
- Incrementar o disminuir el capital de la colectividad,
- Crear obligaciones,
- Convenir la venta en un solo acto, de activos a los que se les ha asignado en la contabilidad societaria, un precio el 50% de su patrimonio,
- Ordenar las indagaciones y auditorias específicas,
- Concertar conversión, la integración, la separación, renovación y disolución de la colectividad, además decidir sobre su liquidación, y,



- Decidir en las situaciones en que por Ley o por Estatuto ordenen su participación y en algún otro que demande el interés de la colectividad (L.G.S, Art. 111).

Ahora bien, en cuanto a las atribuciones de la Junta General Obligatoria Anual, de debe tener claro que éstas deben cumplirse, indefectiblemente en la reunión anual que se cómo mínimo se ha previsto se efectúe y corresponden a:

- Dictaminar a cerca de administración de la colectividad y de las consecuencias económicas del ejercicio previo, consignadas en el balance general,
- Decidir acerca del uso de los beneficios, en caso exista,
- Designar, cuando se deba a los integrantes del directorio y señalar su remuneración,
- Decidir sobre las otras cuestiones que le haya asignado el Estatuto y que se haya previsto en la convocatoria (L.G.S, Art. 114).

### **Directorio**

Respecto a la administración de la colectividad se puede aseverar como indica Echamiz, (2018, p. 66), ha sido confiada, en términos generales al directorio o específicamente a la gerencia. Por ende, el directorio es el órgano plural que emite las disposiciones adecuadas para el desenvolvimiento de la colectividad. En el mismo sentido la L.G.S. indica que éste corresponde a un órgano colegiado designado por la junta general (L.G.S, Art. 115), de manera que, en él se evidencia una separación ente el capital y la administración pues no se requiere ser accionista para ser director, excepto cuando el Estatuto lo requiera.

En términos generales el Directorio es concebido como el órgano de control y administración de la colectividad, funciona de manera permanentemente, puede contar en su formación con directores sustitutos. Producto de las votaciones efectuadas en sus sesiones, se

producen acuerdos los cuales constriñen a la colectividad a realizar determinadas acciones. Los acuerdos que se pueden adoptar no están limitados por la Ley.

El periodo del Directorio debe estar previsto en el Estatuto, pero, no puede exceder de tres años ni ser menor de uno, sus miembros pueden ser reelectos excepto cuando el Estatuto lo prohíba. Este posee un presidente que se designa en la primera cesión. Sus miembros responden, ilimitada y solidariamente ante los asociados, la colectividad y extraños por los detrimentos y deterioros que se produzcan por acuerdos o acciones ilegales, contrarias al estatuto o ejecutados con dolo, excediendo sus atribuciones o negligencia grave.

La competencia del Directorio se desdobra en dos aspectos: externo e interno. El primero concierne a las facultades de representación, el segundo, a los deberes de gestión dentro de las limitaciones legales que resultan del objeto social, exceptuándose aquellos asuntos que la ley o el estatuto atribuyen a la Junta General. Sus atribuciones se despliegan en dos niveles: interno y externo, el primero vinculado a la representación, el segundo a las obligaciones vinculadas con la administración con observancia de las restricciones establecidas por Ley y que surgen del objeto social, exceptuando losas cuestiones que el Estatuto o la Ley asignan a la Asamblea general.

### **La gerencia**

La gerencia es el otro organismo encargado de la administración de la colectividad, tal como menciona Echamiz (2018), puede estar conformada por uno o más personas, según la organización interna, operacional y funcional de la colectividad. Poseen la conducción diaria de la colectividad, materializan las determinaciones de la Junta de Accionistas o el directorio. Lo que implica que, en la práctica, día a día su función se vaya fortaleciendo pues posee la representación legal de la colectividad y realiza las actividades e interviene en los convenios habituales de la colectividad.

Su designación corresponde al directorio y cuando sean varios, se debe señalar quien es el gerente general de no hacerse se entiende que esta calidad corresponde al primero que se designó (L.G.S, Art. 185), puede ser ejercida por persona natural o jurídica, le corresponde la representación legal de la colectividad y se ha encomendado su conducción y el gobierno de las actividades desarrolladas por ésta. Esta designación se efectúa por un periodo ilimitado excepto que el Estatuto prevea un plazo específico (L.G.S, Art. 186), y su remoción se pueda dar en cualquier momento, se prohíbe que el Estatuto, la junta general o el directorio dictaminar la inamovilidad del gerente o que se requiera de una cantidad de votos que excedan la mayoría absoluta, so pena de ser nulas estas determinaciones (L.G.S, Art. 187).

Sus atribuciones son establecidas en el Estatuto, pero la ley prevé que puede:

- Realizar y cumplir los actos y los convenios habituales vinculados al objeto de la colectividad
- Representar a la colectividad conforme a las atribuciones generales y específicas reconocidas por el C.P.C.
- Concurrir con voz, pero sin derecho a sufragar a las asambleas del directorio, excepto cuando son privadas.
- Concurrir con voz, pero sin derecho a sufragar a las asambleas de la junta general, excepto cuando ésta no lo permita
- Emitir constancias y certificaciones con relación a lo consignado en los libros y registros de la colectividad,
- Desempeñarse como secretario de las asambleas de accionistas y del directorio (L.G.S, Art. 188).

### **2.5.2.3. Sociedad Anónima Abierta**

Su presidente legislativo en el Perú indica Echamiz (2018), lo constituye la sociedad de accionariado difundido (p. 145), regulada en la Ley de Mercado de valores

Al momento de fundarse su nombre debe contener la abreviatura (S.A.A.) o la Palabra “Sociedad Anónima Abierta”, una colectividad asume la calidad de anónima abierta en las siguientes situaciones: i) ha ofertado al público acciones u obligaciones transformables en acciones, ii) posee más de setecientos cincuenta accionistas, iii) más 35% de su capital es de propiedad de 175 o más accionistas sin que se incluya en este cifra a quienes sus acciones personales no lleguen al dos por mil o supere el 5% del capital de la colectividad. Para constituir este tipo societario se requiere de del asentimiento de los accionistas que tiene derecho a sufragar (L.G.S, Art. 249). Tiene el deber de inscribir sus acciones en el Registro Público del Mercado de Valores. (L.G.S, Art. 252).

Esta colectividad es controlada por la Superintendencia de Mercados de Valores (SMV), antes Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores (CONASEV), posee tres Órganos Sociales uno de ellos facultativo, la Junta de Accionistas, El Directorio y la Gerencia General, su duración es determinada o indeterminada, los cuales poseen las mismas atribuciones analizadas en la sociedad anónima cerrada.

Las clases de sociedades anónimas se consolidan en las tablas creadas por Proinverison agencia de promoción privada en el Perú, de acuerdo a la utilización en nuestro país.

**Tabla 4***Cuadro comparativo de sociedades***A). Sociedad comercial de responsabilidad limitada**

CARACTERÍSTICAS	De 2 a 20 socios participacionistas
DENOMINACIÓN	La denominación es seguida de las palabras "Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada", o de las siglas "S.R.L."
ÓRGANOS	Junta General de Socios y Gerencia
CAPITAL SOCIAL	Representado por participaciones y deberá estar pagada cada participación por lo menos en un 25%
DURACIÓN	Indeterminada
TRANSFERENCIA	La transferencia de participaciones se formaliza mediante escritura pública y debe inscribirse en el Registro Público de Personas Jurídicas.

**B). Sociedad anónima abierta**

CARACTERÍSTICAS	Es aquella que realizó oferta primaria de acciones u obligaciones convertibles en acciones, tiene más de 750 accionistas, más del 35% de su capital pertenece a 175 o más accionistas, se constituye como tal o sus accionistas deciden la adaptación a esta modalidad.
DENOMINACIÓN	La denominación es seguida de las palabras "Sociedad Anónima Abierta", o de las siglas "S.A.A."
ÓRGANOS	Junta General de Accionistas, Directorio y Gerencia
CAPITAL SOCIAL	Representado por participaciones y deberá estar pagada cada participación por lo menos en un 25%
DURACIÓN	Determinado o Indeterminado
TRANSFERENCIA	La transferencia de acciones debe ser anotada en el Libro de Matrícula de Acciones de la Sociedad.

**C). Sociedad anónima cerrada**

CARACTERÍSTICAS	De 2 a 20 accionistas.
DENOMINACIÓN	La denominación es seguida de las palabras "Sociedad Anónima Cerrada", o de las siglas "S.A.C."
ÓRGANOS	Junta General de Accionistas, Directorio (opcional) y Gerencia
CAPITAL SOCIAL	Aportes en moneda nacional y/o extranjera y en contribuciones tecnológicas intangibles.
DURACIÓN	Determinado o Indeterminado
TRANSFERENCIA	La transferencia de acciones debe ser anotada en el Libro de Matrícula de Acciones de la Sociedad.

**D). Sociedad anónima**

CARACTERÍSTICAS	2 accionistas como mínimo. No existe número máximo.
DENOMINACIÓN	La denominación es seguida de las palabras "Sociedad Anónima", o de las Siglas "S.A."
ÓRGANOS	Junta General de Accionistas, Directorio y Gerencia.
CAPITAL SOCIAL	Aportes en moneda nacional y/o extranjera, y en contribuciones tecnológicas intangibles.
DURACIÓN	Determinado o Indeterminado
TRANSFERENCIA	La transferencia de acciones debe ser anotada en el Libro de Matrícula de Acciones de la Sociedad.

### **III. Método**

#### **3.1. Tipo de investigación**

Esta investigación se ejecutó con un enfoque cualitativo.

El tipo de investigación desarrollado fue básica- aplicada, dado que el derecho societario y la sociedad familiar anónima se analizaron en el ámbito dogmático, para poder lograr que los accionistas, los profesionales del derecho que les asesoran, así como los futuros investigadores los apliquen en el futuro.

El nivel de la investigación fue el descriptivo-explicativo por cuanto el derecho societario y la sociedad anónima familiar fueron pormenorizados tanto en la legislación como en la dogmática para, posteriormente esclarecer la forma como el derecho societario influirá en la eficacia de la sociedad anónima familiar.

El diseño de la investigación fue el no experimental, transversal, descriptivo, correlacional-causal.

No experimental porque la investigadora no direccionó las variables derecho societario y sociedad anónima familiar, solo los percibió en sus condiciones naturales y posteriormente los estudió.

Transversal por cuanto los datos referentes al derecho societario y la sociedad anónima familiar fueron recogidos y a partir de ellos se determinó su incidencia e interrelación en el periodo de observación.

Descriptivo porque las variables derecho societario y sociedad familiar anónima fueron medidas y sus datos analizados.

Correlativo-causal permitió vincular las variables derecho societario y sociedad anónima familiar en el tiempo de la investigación.

### 3.2. Población y muestra

En esta investigación se consideró una población de 50 colaboradores relacionados con sociedades familiares anónimas, diferenciados así: gerentes generales, accionistas que laboran en la sociedad, accionistas que no laboran en la sociedad, abogados asesores en derecho societario, empleados de la sociedad.

La muestra empleando a partir del método probabilístico, se obtuvo una muestra de 44 colaboradores entre: gerentes generales, accionistas que laboran en la sociedad, accionistas que no laboran en la sociedad, abogados asesores en derecho societario, empleados de la sociedad, cifra obtenida de la aplicación de la siguiente formula:

$$n = \frac{n^{\circ}}{1 + \frac{n^{\circ}}{N}}$$

En la cual:

$$n^{\circ} = p * (1 - p) * \left[ \frac{z \left( 1 - \frac{\alpha}{2} \right)}{d} \right]^2$$

N = Total de la población

$$1 - \frac{\alpha^2}{2} = 0.05$$

$$z(1-\alpha/2) = 1.64$$

P = proporción esperada 0.5

• d = precisión (en su investigación use un 5%).

Z = nivel de confianza 90%



**Tabla 5***Disposición de la muestra*

<b>Sociedades anónimas familiares</b>		
<b>Colaborador</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Gerentes generales	08	18.18
Accionistas que laboran en la sociedad	10	22.72
Accionistas que no laboran en la sociedad	11	25.00
Abogados asesores en derecho societario	10	22.72
Empleados de la sociedad	05	11.36
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>99.98</b>

*Nota.* Elaboracion propia.

### **3.3. Operacionalización de variables**

#### **X. VARIABLE INDEPENDIENTE**

##### **X. DERECHO SOCIETARIO**

##### **Indicadores:**

X.1. Directorio

X.2. Participación en utilidades

#### **Y. VARIABLE DEPENDIENTE**

##### **Y. SOCIEDAD ANÓNIMA FAMILIAR**

##### **Indicadores:**

Y.1. Gerente general

Y.2. Confusión utilidades con pago mensual

### **3.4. Instrumentos**

Los datos fueron compilados por el tesista mediante:

**Guías de análisis documental:** Documentos diligenciados como resultado de la técnica de análisis documental, en los que se relacionaron las fuentes de información vinculadas con el derecho societario y la sociedad anónima familiar.

**Fichas bibliográficas:** Diligenciadas luego de emplear la técnica de toma de información, en ellas se registraron los datos de las fuentes de información, así como las citas de interés vinculadas con el derecho societario y la sociedad anónima familiar.

**El Cuestionario:** Creado para aplicar la técnica de encuesta, con la finalidad de enterarnos del parecer de los colaboradores a cerca del derecho societario y la sociedad anónima familiar.

### **3.5. Procedimientos**

En esta investigación se usaron:

**Histórico:** para conocer la evolución del derecho societario y el anónimo familiar en el devenir nacional.

**Sistemático:** para correlacionar las conceptualizaciones legales y doctrinas del derecho societario y la sociedad anónima familiar.

**Exegético.** Para conocer el contenido preciso y estricto otorgado por el legislador a las normas que regulan el derecho societario y la sociedad anónima familiar.

### **3.6. Análisis de datos**

En esta tesis se emplearon:

**Indagación:** Posibilito el escrutinio de las diversas fuentes de información vinculada con el derecho societario y la sociedad anónima familiar.

**Análisis documental:** Posibilito el estudio de la información vinculada con el derecho societario y la sociedad anónima familiar, de manera que se organizó atendiendo a su trascendencia cualitativa y cuantitativa.

***Conciliación de datos:*** Los datos proporcionados por las fuentes de investigación y que estaban vinculados con el derecho societario y la sociedad anónima familiar fueron armonizados entre sí.

***Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes:*** Los datos numéricos vinculados con el derecho societario y la sociedad anónima familiar se ordenaron en cuadros conformados por cantidades y porcentajes, en especial los referentes a la encuesta y los resultados arrojados por programa SPSS.

***Comprensión de gráficos:*** Empleado entender e interpretar la información contenida en gráficos y tablas, vinculada con el derecho societario y la sociedad anónima familiar.

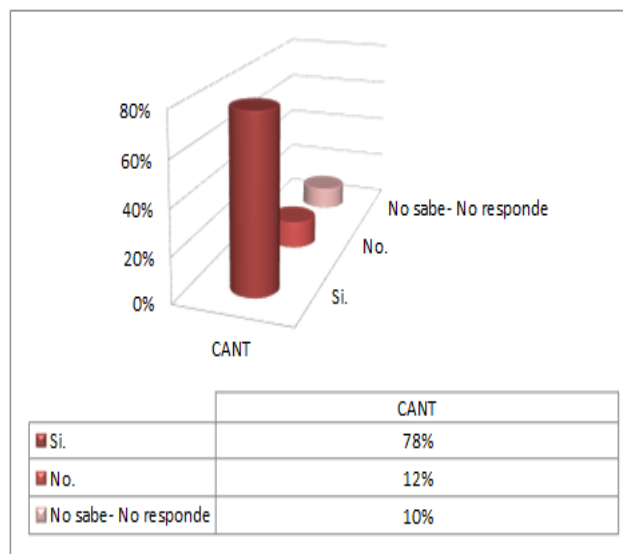
## IV. Resultados

### 4.1. Estudio de la encuesta

¿Conocía usted que el derecho societario es el que rige la constitución y funcionamiento de las sociedades comerciales?

#### Figura 4

Resultado a la pregunta No. 1 encuesta



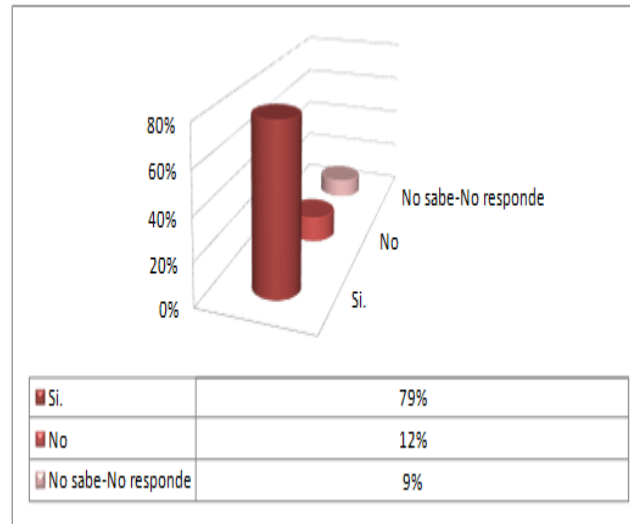
*Nota.* Elaboración propia, fuente encuesta.

**Explicación:** La figura No. 4 revela que el 78% de los colaboradores interrogados en la encuesta afirmo saber que, el derecho societario rige la constitución y funcionamiento de las sociedades comerciales, resultado que respalda la hipótesis del trabajo.

¿Sabía usted que uno de los órganos de la administración de la sociedad comercial es el Directorio?

### Figura 5

*Resultado a la pregunta No. 2 encuesta*



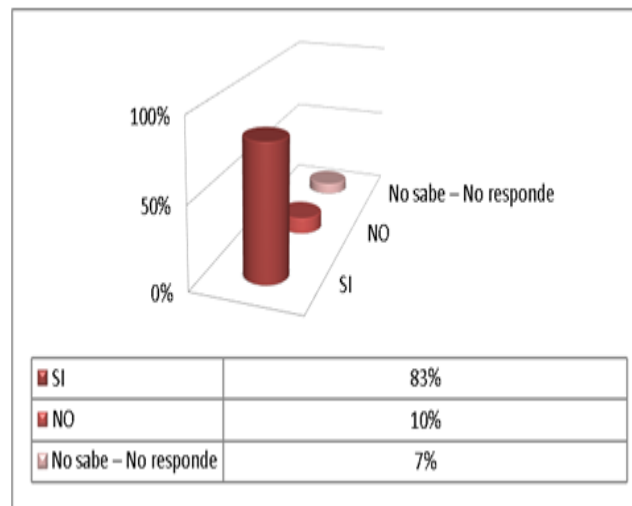
*Nota.* Elaboración propia, fuente encuesta.

**Explicación:** La figura No. 5 revela que el 79% de los colaboradores interrogados en la encuesta afirmo saber que, uno de los órganos de la administración de la sociedad comercial es el Directorio, resultado que respalda la hipótesis del trabajo.

¿Conocía usted que el Directorio ejerce la representación legal y la administración de la sociedad?

### Figura 6

*Resultado a la pregunta No. 3 encuesta*



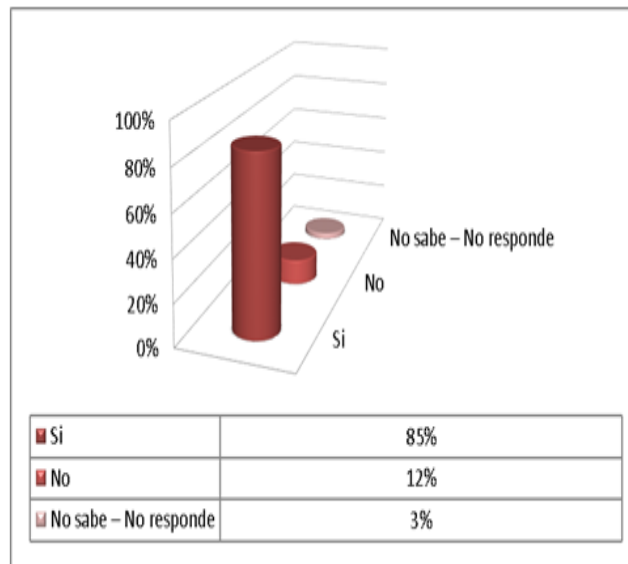
*Nota.* Elaboración propia, fuente encuesta.

**Explicación:** La figura No. 6 revela que el 83 % de los colaboradores interrogados en la encuesta afirmo conocer que, el Directorio ejerce la representación legal y la administración de la sociedad, resultado que respalda la hipótesis del trabajo.

¿Sabía usted que el Directorio puede estar conformado por varios directores?

**Figura 7**

*Resultado a la pregunta No. 4 encuesta*



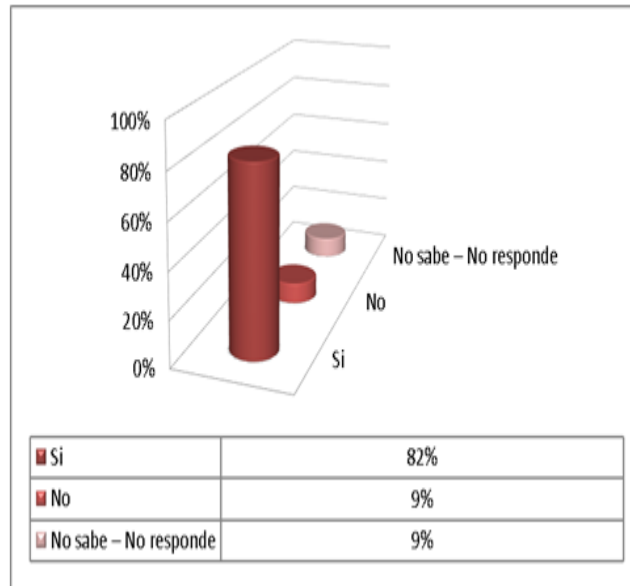
*Nota.* Elaboración propia, fuente encuesta.

**Explicación:** La figura No. 7 revela que el 85 % de los colaboradores interrogados en la encuesta afirmo saber que, Directorio puede estar conformado por varios directores resultado que respalda la hipótesis del trabajo.

¿Conocía usted que los acuerdos del directorio se toman por voto de la mayoría absoluta de los directores?

### Figura 8

Resultado a la pregunta No. 5 encuesta



*Nota.* Elaboración propia, fuente encuesta.

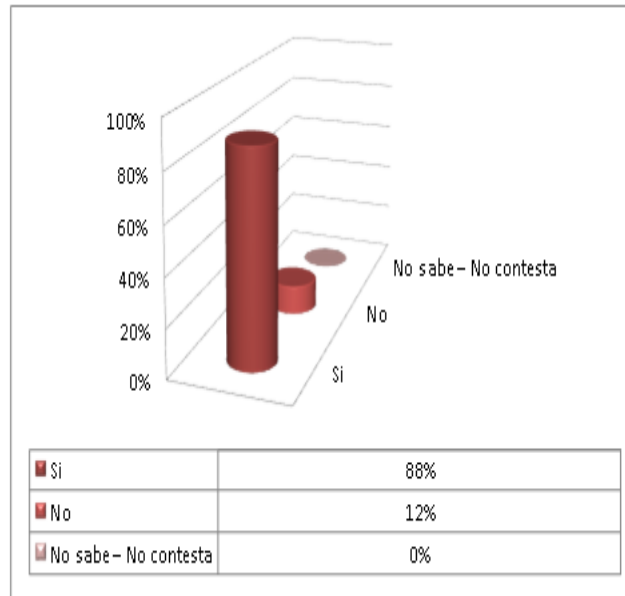
**Explicación:** La figura No. 8 revela que el 82 % de los colaboradores interrogados en la encuesta afirmo conocer que, los acuerdos del directorio se toman por voto de la mayoría absoluta de los directores, resultado que respalda la hipótesis del trabajo.



¿Sabía usted que la L.G.S. prevé que los accionistas tienen derecho a participar en el reparto de las utilidades de la sociedad?

### Figura 9

Resultado a la pregunta No. 6 encuesta



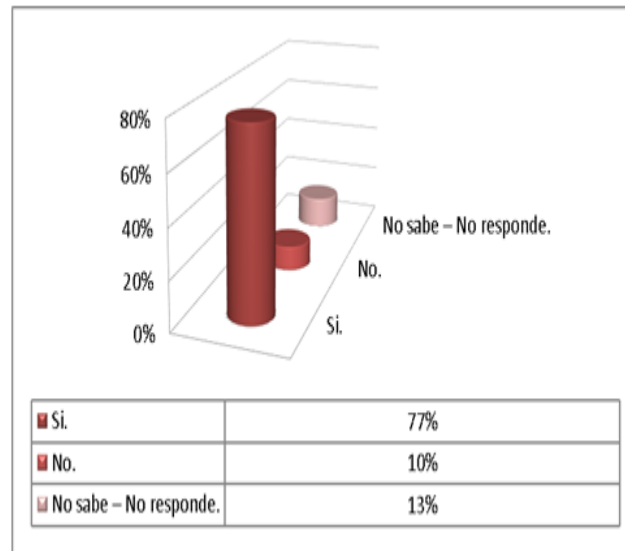
*Nota.* Elaboración propia, fuente encuesta.

**Explicación:** La figura No. 9 revela que el 88 % de los colaboradores interrogados en la encuesta afirmo saber, que la L.G.S. prevé que los accionistas tienen derecho a participar en el reparto de las utilidades de la sociedad de la sociedad resultado que respalda la hipótesis del trabajo.

¿Está usted de acuerdo con que el accionista no tiene derecho a las utilidades hasta tanto la Junta de Accionistas no autorice su reparto?

### Figura 10

Resultado a la pregunta No.7 encuesta



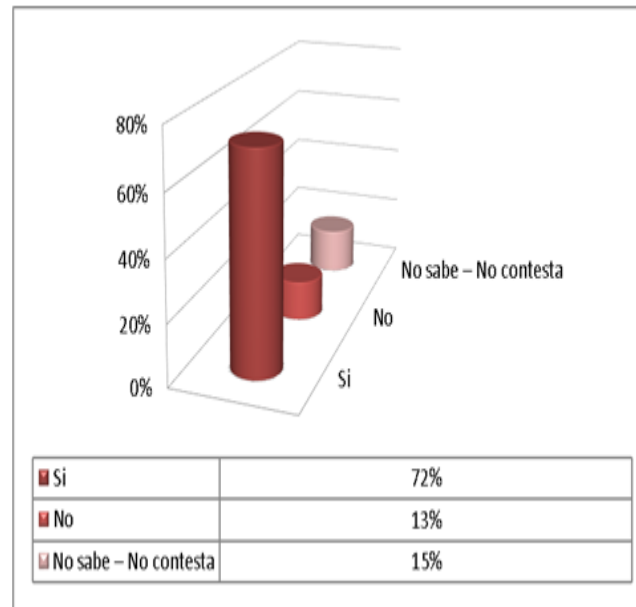
*Nota.* Elaboración propia, fuente encuesta.

**Explicación:** La figura No. 10 revela que el 77 % de los colaboradores interrogados en la encuesta afirmo estar de acuerdo con que el accionista no tiene derecho a las utilidades hasta tanto la Junta de Accionistas no autorice su reparto, resultado que respalda la hipótesis del trabajo.

¿Conocía usted que las utilidades corresponden a los dividendos por las acciones?

**Figura 11**

*Resultado a la pregunta No. 8 encuesta*



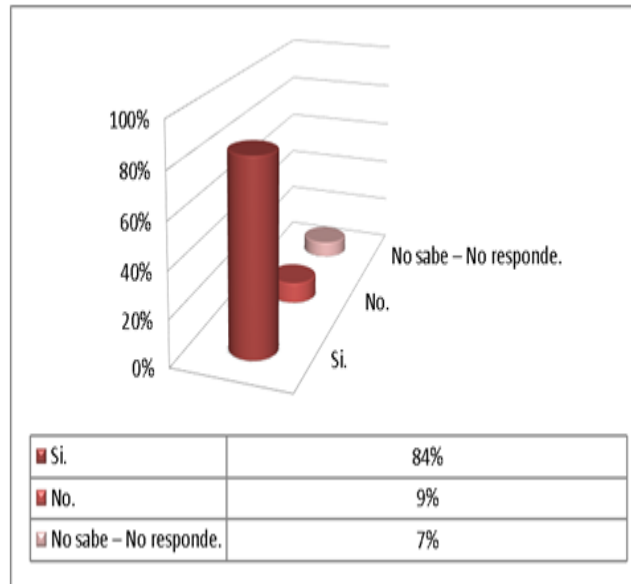
*Nota.* Elaboración propia, fuente encuesta.

**Explicación:** La figura No. 11 revela que el 72 % de los colaboradores interrogados en la encuesta afirmo conocer que las utilidades corresponden a los dividendos por las acciones resultado que respalda la hipótesis del trabajo.

¿Sabía usted que el Gerente general de la sociedad es nombrado por el Directorio o por la Junta General de accionistas?

### Figura 12

*Resultado a la pregunta No. 9 encuesta*



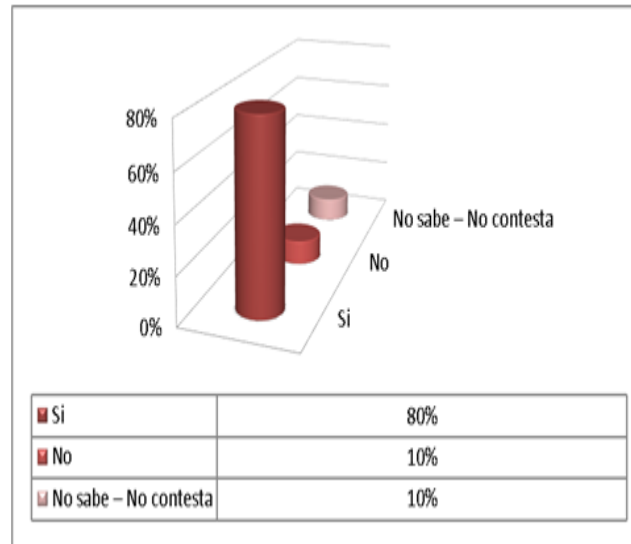
*Nota.* Elaboración propia, fuente encuesta.

**Explicación:** La figura No. 12 revela que el 84 % de los colaboradores interrogados en la encuesta afirmo saber que, el Gerente general de la sociedad es nombrado por el Directorio o por la Junta General de accionistas, resultado que respalda la hipótesis del trabajo.

¿Conocía usted que la administración diaria de la empresa está a cargo del gerente general?

**Figura 13**

*Resultado a la pregunta No. 10 encuesta*



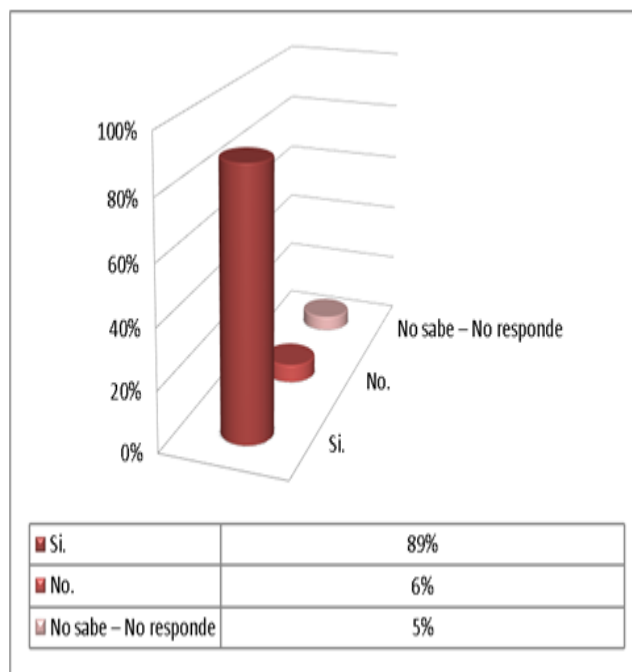
*Nota.* Elaboración propia, fuente encuesta

**Explicación:** La figura No. 13 revela que el 80 % de los colaboradores interrogados en la encuesta afirmo conocer que, la administración diaria de la empresa está a cargo del gerente general, resultado que respalda la hipótesis del trabajo.

¿Sabía usted que la ley autoriza que la Sociedad Anónima Familiar funcione sin directorio y sus funciones sean asumidas por el Gerente General?

#### Figura 14

Resultado a la pregunta No. 11 encuesta



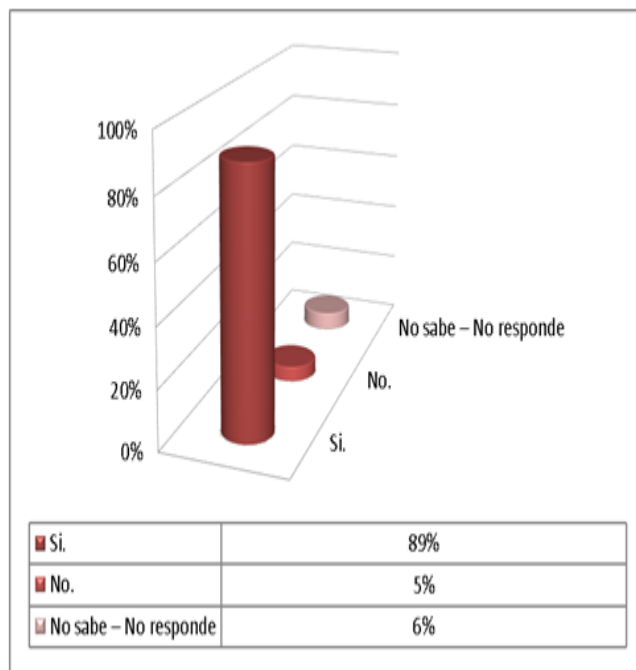
*Nota.* Elaboración propia, fuente encuesta.

**Explicación:** La figura No. 14 revela que el 89 % de los colaboradores interrogados en la encuesta afirmo saber que, la ley autoriza que la Sociedad Anónima Familiar funcione sin directorio y sus funciones sean asumidas por el Gerente General, resultado que respalda la hipótesis del trabajo.

¿Sabía usted que, en las Sociedades Anónimas Familiares el cargo de gerente general, habitualmente es ocupado por el principal accionista fundador?

### Figura 15

Resultado a la pregunta No. 12 encuesta



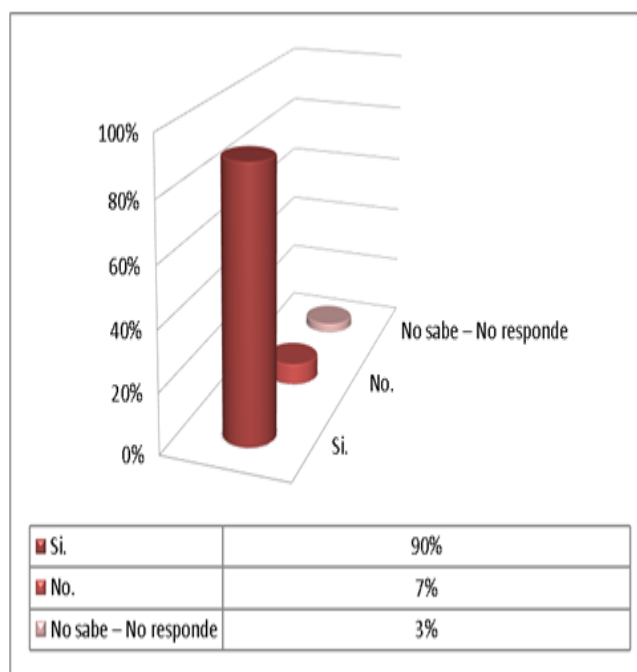
*Nota.* Elaboración propia, fuente encuesta.

**Explicación:** La figura No. 15 revela que el 89 % de los colaboradores interrogados en la encuesta acepto saber que, en las Sociedades Anónimas Familiares el cargo de gerente general, habitualmente es ocupado por el principal accionista fundador, resultado que respalda la hipótesis del trabajo.

¿Coincide usted con que, en la mayoría de los casos el Gerente General de la Sociedad Anónima Familiar toma decisiones motivado en sus vínculos familiares, su opinión y experiencia?

### Figura 16

*Resultado a la pregunta No. 13 encuesta*



*Nota.* Elaboración propia, fuente encuesta.

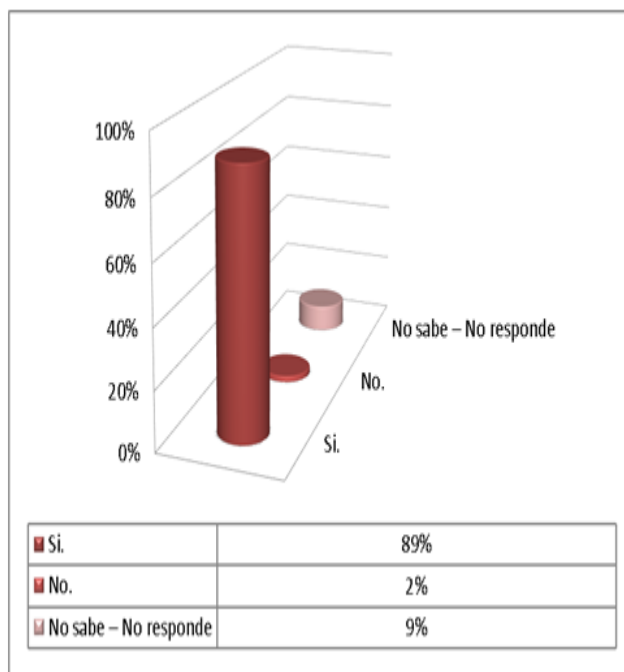
**Explicación:** La figura No. 16 revela que el 90 % de los colaboradores interrogados en la encuesta coincidió con que, en la mayoría de los casos el Gerente General de la Sociedad Anónima Familiar toma decisiones motivado en sus vínculos familiares, su opinión y experiencia, resultado que respalda la hipótesis del trabajo.



¿Concuerda usted con que, en las Sociedades Anónimas Familiares los accionistas, aunque no laboren en ellas, creen que tienen derecho a recibir un pago mensual?

### Figura 17

Resultado a la pregunta No. 14 encuesta



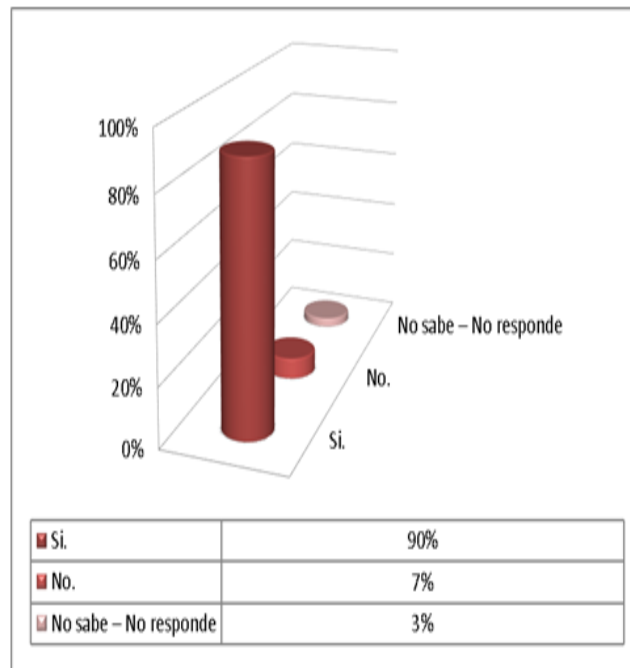
*Nota.* Elaboración propia, fuente encuesta

**Explicación:** La figura No. 17 revela que el 89 % de los colaboradores interrogados en la encuesta concordó con que, en las Sociedades Anónimas Familiares los accionistas, aunque no laboren en ellas, creen que tienen derecho a recibir un pago mensual, resultado que respalda la hipótesis del trabajo.

¿Sabía usted que los accionistas en las Sociedades Anónimas Familiares asimilan, el pago mensual que exigen con las utilidades que pueden recibir?

### Figura 18

Resultado a la pregunta No. 15 encuesta



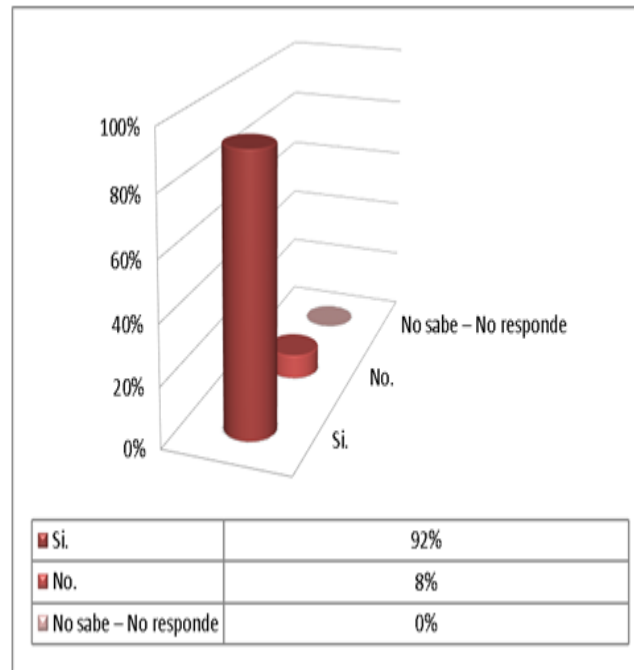
*Nota.* Elaboración propia, fuente encuesta.

**Explicación:** La figura No. 18 revela que el 90 % de los colaboradores interrogados en la encuesta concordó saber que, los accionistas en las Sociedades Anónimas Familiares asimilan, el pago mensual que exigen con las utilidades que pueden recibir, resultado que respalda la hipótesis del trabajo.

¿Está usted de acuerdo con que la administración de la sociedad anónima familiar por el Gerente General afecta su eficacia dado que sus decisiones se motivan en sus vínculos familiares, su opinión y experiencia más no en las necesidades empresariales?

### Figura 19

Resultado a la pregunta No. 16 encuesta



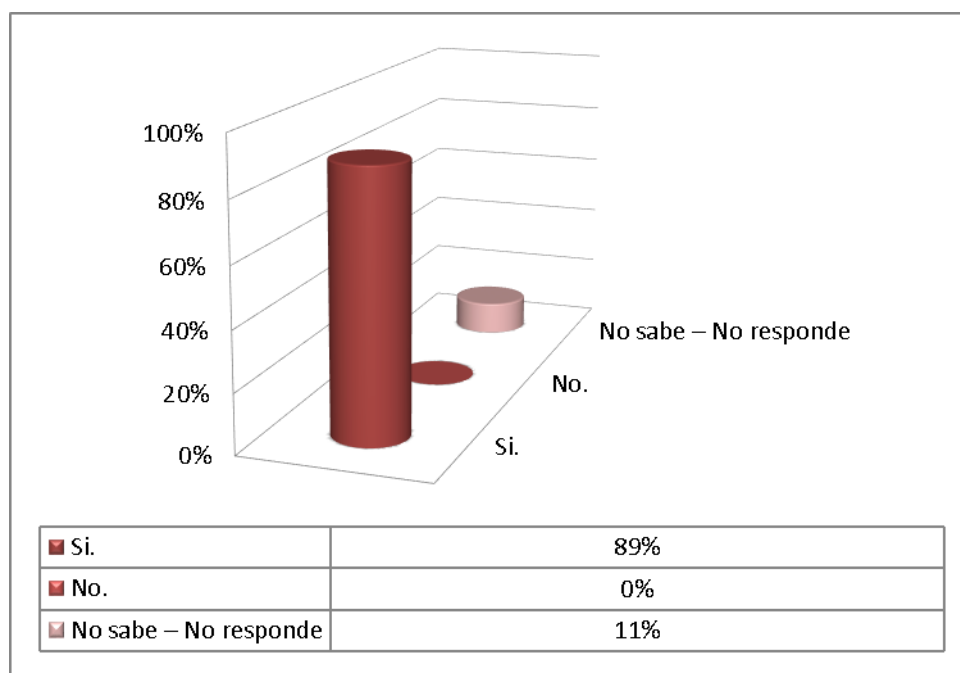
*Nota.* Elaboración propia, fuente encuesta.

**Explicación:** la figura No. 16 revela que el 92% de los colaboradores interrogados en la encuesta concordó estar de acuerdo con que, la administración de la sociedad anónima familiar por el Gerente General afecta su eficacia dado que sus decisiones se motivan en sus vínculos familiares, su opinión y experiencia más no en las necesidades empresariales, resultado que respalda la hipótesis del trabajo.

¿Está usted de acuerdo con que, la exigencia de un pago mensual por parte de los accionistas de la sociedad anónima familiar afecta su eficacia, porque reduce el capital social?

### Figura 20

Resultado a la pregunta No. 17 encuesta



*Nota.* Elaboración propia, fuente encuesta

**Explicación:** La figura No. 20 revela que el 89 % de los colaboradores interrogados en la encuesta concordó estar de acuerdo con que, la exigencia de un pago mensual por parte de los accionistas de la sociedad anónima familiar afecta su eficacia, porque ellos conducen a la reducción de su capital, resultado que respalda la hipótesis del trabajo.

## 4.2. Contrastación de la hipótesis

Contrastar la hipótesis hace referencia al método empleado para saber si la hipótesis del trabajo resulta válida o no. Este método parte de señalar las hipótesis: general y nula, las cuales son sometidas a las técnicas de contrastación así:

La hipótesis propuesta por el tesista se patentizo a través del procedimiento de contrastación el cual se compone de etapas: i) la proposición de la hipótesis y, ii) la contrastación como tal.

### A. Hipótesis

**General, H<sub>1</sub>:** El derecho societario puede contribuir a la eficacia de la sociedad anónima familiar, instruyendo a los accionistas y elaborando estatutos societarios en los que se establezca que la administración de la sociedad no puede ser ejercida solo por el Gerente General, sino que además se requiere del Directorio y se clarifique el concepto de utilidades y prohibiendo los pagos remunerativos mensuales a los accionistas que no laboran en la sociedad.

**Nula, H<sub>0</sub>:** El derecho societario NO puede contribuir a la eficacia de la sociedad anónima familiar, instruyendo a los accionistas y elaborando estatutos societarios en los que se establezca que la administración de la sociedad no puede ser ejercida solo por el Gerente General, sino que además se requiere del Directorio y se clarifique el concepto de utilidades y prohibiendo los pagos remunerativos mensuales a los accionistas que no laboran en la sociedad.

### Método de contrastación por Anova

Este método se base en el análisis de la Varianza, a fin de establecer si las diferencias que se presentan entre las medias de las variables de la investigación, son desde el punto de vista de la estadística significativas. Varianza corresponde a una propiedad de la muestra de la investigación, mide su dispersión o variabilidad cotejándola frente a un valor estándar

fijado y se compone por unidades al cuadrado de la variable y su raíz cuadrada positiva que corresponde a la desviación típica.

La tabla ANOVA se estructuró con la siguiente información:

El valor de la suma de cuadrados, Grados de libertad, Media cuadrática, Estadístico “F” y el Valor de significancia.

En cuanto se refiere a “F” se obtiene de dos estimadores diferentes de la varianza, uno como resultado de la variación que se presenta entre las medias de regresión y, el otro por la variación residual. En la tabla se consigna la cuantificación de las dos fuentes de variación: sumas de cuadrados, los grados de libertad (gl) relacionados a cada suma de cuadrados y el valor específico asumido por cada estimador de la varianza muestral (media cuadrática: se obtiene dividiendo las sumas de cuadrados entre sus correspondientes grados de libertad). La diferencia entre estas dos medias cuadráticas arroja el valor del Estadístico “F”, el cual aparece seguido de su correspondiente nivel crítico o nivel de significación observado.

### Tabla 6

*Cuadro de Análisis de Varianza-Anova (b)*

Modelo		Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	72.548%	1	70.548%	7.554%	3.11% (a)
	Residual	41.323%	5	7.554%		
	Total	116.000%	6			

a. Variable predictora: (Constante), **DERECHO SOCIETARIO**

b. Variable dependiente: **SOCIEDAD ANÓNIMA FAMILIAR**

*Nota.* Fuente encuesta realizada

### Observación

De los valores consignados en la tabla se colige que:

$F = 7.554\%$  proporción que no es significativa, pero es demostrativo para el pronóstico del modelo lineal.

Sig. =  $3.11\%$  proporción que es inferior al  $5\%$  del error aceptado por la investigadora.

En concordancia con los valores hallados se determina que se confirma la hipótesis de la investigación y se niega la nula.

### **Método de contrastación por correlación de variables**

Este método de contrastación, estima la relación que se presenta entre las variables de la investigación por medio del coeficiente de correlación -R- cuyo valor se alterna entre -1 a 1, de forma que si éste se acerca más a y la relación entre las variables es mejor.

La significancia estadística -p- busca estudiar si entre las variables de la investigación existe diferencia real, que no se pueda imputar al azar, y si su valor es menor, menor también será la probabilidad de que la diferencia sea imputable al azar, es decir existe una relación directamente proporcional.

### **Tabla 7**

*Cuadro de correlación de variables*

<b>VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>INDICADORES ESTADÍSTICOS</b>	<b>DERECHO SOCIETARIO (V.I.)</b>	<b>SOCIEDAD ANONIMA FAMILIAR (V.D.)</b>
<b>DEFECHO SOCIETARIO (V.I.)</b>	Correlación De Pearson	1	76.20%
	Sig. (bilateral)		3.05%
	Muestra	44	44
<b>SOCIEDAD ANONIMA FAMILIAR (V.D.)</b>	Correlación De Pearson	76.20%	1
	Sig. (bilateral)	3.05%	
	Muestra	44	44

*Nota.* Fuente encuesta realizada.

### Observación

De los valores consignados en la tabla se colige que:

$R = 0.7620 = 76.20\%$  que indica una correlación aceptable.

$P = 0.305\% = 3.05\%$  valor menor al del error previsto por la investigadora 5%

En concordancia con los valores hallados se determina que se confirma la hipótesis de la investigación y se niega la nula. En la ciencia estadística esto implica que la correlación hallada para la muestra es significativa y ello no es imputable al azar, sino que es consecuencia del modelo de investigación efectuado por la investigadora.

### Método de contrastación por estadística

La hipótesis estadística pretende comprobar las propiedades de la población de la investigación, por medio de la comparación entre las predicciones de la investigadora con la realidad advertida. Si el resultado hallado concuerda con el porcentaje de error previsto por la investigadora 5% que se confirma la hipótesis de la investigación y se niega la nula.

### Tabla 8

*Cuadros estadísticos*

ESTADÍSTICOS		DERECHO SOCIETARIO	SOCIEDAD ANONIMA FAMILIAR
N	Validos	44	44
	Perdidos	0	0
Media		90.3276	92.0000
Mediana		94.0000	95.0000
Moda		96.00	96.00
Desviación típica		4.54381	5.36753
Varianza		38.745	39.432
Mínimo		83.00	87.00
Máximo		97.00	100.00

*Nota.* Fuente encuesta realizada.



**Observación**

De los valores consignados en la tabla se colige que:

La media o valor promedio de la variable independiente= 90.3276 % y para la dependiente es de 92.00% es decir, corresponde a un promedio conveniente entre las variables, pero mejor para la dependiente, hallazgo que avala el modelo de investigación efectuado por la investigadora.

La desviación típica, la cual mide grado de desviación de los valores en relación con un valor estándar corresponde a 4.54% para la variable independiente y 5.37% para la dependiente, lo que en la ciencia de la estadística demuestra una alta concentración en los resultados obtenidos para las variables; aunque mejor para más dependiente, hallazgo que avala el modelo de investigación efectuado por la investigadora.

## V. Discusión de resultados

### 5.1. Producidos por la encuesta

a. La figura No. 1 reveló que el 78% de los colaboradores interrogados en la encuesta afirmo saber que, el derecho societario rige la constitución y funcionamiento de las sociedades comerciales. Consecuencia que no se pudo vincular con alguna otra, puesto que no se ubicaron investigaciones en las que se analizara este punto.

b. La figura No. 2 reveló que el 79% de los colaboradores interrogados en la encuesta afirmo saber que, uno de los órganos de la administración de la sociedad comercial es el Directorio. Consecuencia que no se pudo vincular con alguna otra, puesto que no se ubicaron investigaciones en las que se analizara este punto.

c. La figura No. 3 reveló que el 83 % de los colaboradores interrogados en la encuesta afirmo conocer que, el Directorio ejerce la representación legal y la administración de la sociedad. Consecuencia que no se pudo vincular con alguna otra, puesto que no se ubicaron investigaciones en las que se analizara este punto.

d. La figura No. 4 reveló que el 85 % de los colaboradores interrogados en la encuesta afirmo saber que, el Directorio puede estar conformado por varios directores. Consecuencia que no se pudo vincular con alguna otra, puesto que no se ubicaron investigaciones en las que se analizara este punto.

e. La figura No. 5 reveló que el 82 % de los colaboradores interrogados en la encuesta afirmo conocer que, los acuerdos del directorio se toman por voto de la mayoría absoluta de los directores. Consecuencia que no se pudo vincular con alguna otra, puesto que no se ubicaron investigaciones en las que se analizara este punto.

f. La figura No. 6 reveló que el 88 % de los colaboradores interrogados en la encuesta afirmo saber, que la L.G.S. prevé que los accionistas tienen derecho a participar en el reparto

de las utilidades de la sociedad de la sociedad. Consecuencia que no se pudo vincular con alguna otra, puesto que no se ubicaron investigaciones en las que se analizara este punto.

g. La figura No. 7 reveló que el 77 % de los colaboradores interrogados en la encuesta afirmo estar de acuerdo con que acuerdo con que el accionista no tiene derecho a las utilidades hasta tanto la Junta de Accionistas autorice su reparto. Consecuencia que no se pudo vincular con alguna otra, puesto que no se ubicaron investigaciones en las que se analizara este punto.

h. La figura No. 8 reveló que el 72 % de los colaboradores interrogados en la encuesta afirmo conocer que las utilidades corresponden a los dividendos por las acciones. Consecuencia que no se pudo vincular con alguna otra, puesto que no se ubicaron investigaciones en las que se analizara este punto.

i. La figura No. 9 reveló que el 84 % de los colaboradores interrogados en la encuesta afirmo saber que, el Gerente general de la sociedad es nombrado por el Directorio o por la Junta General de accionistas. Consecuencia que no se pudo vincular con alguna otra, puesto que no se ubicaron investigaciones en las que se analizara este punto.

j. La figura No. 10 reveló que el 80 % de los colaboradores interrogados en la encuesta afirmo conocer que, la administración diaria de la empresa está a cargo del gerente general. Consecuencia que no se pudo vincular con alguna otra, puesto que no se ubicaron investigaciones en las que se analizara este punto.

k. La figura No. 11 reveló que el 89 % de los colaboradores interrogados en la encuesta afirmo saber que, la ley autoriza que la Sociedad Anónima Familiar funcione sin directorio y sus funciones sean asumidas por el Gerente General. Consecuencia similar a la expresada por Barroso (2014) en su estudio pese a que se desarrolló en diversas condiciones temporo espaciales.

l. La figura No. 12 reveló que el 89 % de los colaboradores interrogados en la encuesta afirmo saber que, en las Sociedades Anónimas Familiares el cargo de gerente general, habitualmente es ocupado por el principal accionista fundador. Consecuencia similar a la expresada por Matute, et al, (2010) en su estudio pese a que se desarrolló en diversas condiciones temporo espaciales.

m. La figura No. 13 reveló que el 90 % de los colaboradores interrogados en la encuesta coincidió con que, en la mayoría de los casos el Gerente General de la Sociedad Anónima Familiar toma decisiones motivado en sus vínculos familiares, su opinión y experiencia. Consecuencia similar a la expresada por Claver et al, (2004) en su estudio pese a que se desarrolló en diversas condiciones temporo espaciales.

n. La figura No. 14 reveló que el 89 % de los colaboradores interrogados en la encuesta concordó con que, en las Sociedades Anónimas Familiares los accionistas, aunque no laboren en ellas, consideran que deben recibir un pago mensual. Consecuencia similar a la expresada por Matute, et al, (2010) en su estudio pese a que se desarrolló en diversas condiciones temporo espaciales.

o. La figura No. 15 reveló que el 90 % de los colaboradores interrogados en la encuesta concordó saber que, los accionistas en las Sociedades Anónimas Familiares asimilan, el pago mensual que exigen con las utilidades que pueden recibir. Consecuencia que no se pudo vincular con alguna otra, puesto que no se ubicaron investigaciones en las que se analizara este punto.

p. La figura No. 16 reveló que el 92% de los colaboradores interrogados en la encuesta concordó estar de acuerdo con que, la administración de la sociedad anónima familiar asumido en su totalidad por el Gerente General afecta su eficacia porque, éste toma decisiones motivado en sus vínculos familiares, su opinión y experiencia más no en las

necesidades empresariales. Consecuencia similar a la expresada por Matute, et al, (2010) en su estudio pese a que se desarrolló en diversas condiciones temporo espaciales.

q. La figura No. 17 revela que el 89 % de los colaboradores interrogados en la encuesta concordó estar de acuerdo con que, el 89 % de los colaboradores interrogados en la encuesta concordó estar de acuerdo con que, la exigencia de un pago mensual por parte de los accionistas de la sociedad anónima familiar afecta su eficacia, porque ellos conducen a la reducción de su capital. Consecuencia que no se pudo vincular con alguna otra, puesto que no se ubicaron investigaciones en las que se analizara este punto.

## **5.2. Producidos por la contrastación de la hipótesis**

El método ANOVA proporciono los siguientes datos el estadístico  $F = 7.554\%$  proporción que no es significativa, pero es demostrativo para el pronóstico del modelo lineal,  $Sig. = 3.11\%$  proporción que es inferior al 5% del error aceptado por la investigadora, a partir de los cuales se confirma la hipótesis de la investigación y se niega la nula.

El método de correlación proporciono los siguientes valores:  $R = 0.7620 = 76.20\%$  que indica una correlación aceptable y  $P = 0.305\% = 3.05\%$  valor menor al del error previsto por la investigadora 5%, los cuales permiten confirmar la hipótesis de la investigación y se niega la nula. Estadísticamente significa que la correlación hallada para la muestra es significativa y ello no es imputable al azar, sino que es consecuencia del modelo de investigación efectuado por la investigadora.

El método de contrastación por estadísticos proporciono los siguientes valores la media o valor promedio de la variable independiente = 90.3276 % y para la dependiente es de 92.00% lo que evidencia un promedio conveniente entre las variables, pero mejor para la dependiente. La desviación típica, mide grado de desviación de los valores en relación con un valor estándar corresponde a 4.54% para la variable independiente y 5.37% para la dependiente, lo que demuestra una alta concentración en los resultados obtenidos para las

variables; aunque mejor para más dependiente. Hallazgos que avalan el modelo de investigación de la investigadora.

## VI. Conclusiones

6.1. El derecho societario como una de las especialidades del derecho empresarial, puede contribuir a la eficacia de la Sociedad Anónima Familiar, al posibilitar la inclusión en su estatuto societario mecanismos para superar los inconvenientes que como colectividad comercial afrontan y además para regular los conflictos familiares que previsiblemente se puedan presentar.

6.2. La Sociedad Anónima Familiar, corresponde a la forma societaria que mayoritariamente han adoptado en el Perú las empresas familiares para desarrollar su objeto social, se encuentra constituida por integrantes de una familia o de varias familias, sin que puedan exceder de 20; la totalidad de las acciones o la mayor parte les pertenece y la administración y control también está en sus manos.

6.3. La eficacia de la Sociedad Anónima Familiar se puede ver en riesgo por los inconvenientes que entre parientes se presentan, dado que éstos pueden derivar en la disminución de su capital social y de esta forma su subsistencia para las generaciones futuras se ve afectada.

6.4. La mayoría de sociedades anónimas familiares funcionan sin Directorio, encargando sus funciones al Gerente General, tal como lo autoriza la Ley General de Sociedades, pero, este proceder afecta su eficacia dado que, por norma general, este cargo es ocupado por uno de los socios fundadores toma decisiones sin evaluar las necesidades de la sociedad sino motivado por sentimientos familiares, su propia opinión o por su pretendida experiencia.

6.5. Se llegó a establecer que una de las situaciones que puede afectar la eficacia de la Sociedad Anónima Familiar es la de contratar a familiares (en desgracia) sin que se requiera sus servicios, con un salario y jornada laboral menor; con el único fin de socorrerlos, pues con el tiempo esta persona ejerce acciones legales en contra la sociedad exigiendo el

pago de beneficios laborales, lo cual supone un riesgo para la permanencia de la sociedad al trabarse medidas cautelares reales sobre sus bienes o codeándoseles a pagar altas sumas de dinero pues se puede disminuir ostensiblemente su capital al punto de no poder seguir funcionando.

6.6. La eficacia de la Sociedad Anónima Familiar también se ve afectada, por el hecho de que los accionistas que no laboran en la sociedad, exigen que se le realice un pago mensual a título de utilidades; pues esto origina que, para efectuar este pago, el Gerente solicite préstamos es decir endeuda injustificadamente la sociedad.



## **VII. Recomendaciones**

Se recomienda a los profesionales del derecho que asesoran a los fundadores de las sociedades anónimas familiares y a los actuales accionistas explicarles la conveniencia de:

7.1. Establecer el Directorio como órgano permanente de administración y control, dado que esto garantiza que los acuerdos que se tomen en función de las reales necesidades de la sociedad.

7.2. De que en el Estatuto de la sociedad se establezca un protocolo para contratar trabajadores, señalando de manera expresa el régimen laboral que se es aplicara: Régimen Común, Régimen Laboral para las MYPES o Régimen Laboral Juvenil (Ley 30288); así como el régimen remuneratorio de los accionistas.

7.3. Que dentro del mismo Estatuto se incluya el Protocolo Familiar contentivo de normas para regular los conflictos familiares que se presenten a fin de evitar, como sucede actualmente, que demande su resolución por el Poder Judicial.

### VIII. Referencias

- Aguilar, B. (2012). “El Consejo de Familia” *Revista del Instituto de la Familia: Persona y Familia*, 1(1), pp. 11-32.  
[http://www.unife.edu.pe/facultad/derecho/familia/publicaciones/REVISTA PERSONA Y FAMILIA2012/11El%20Consejo%20de%20Familia%20-%20Benjam%20C3%ADn%20Aguilar%20Llanos.pdf](http://www.unife.edu.pe/facultad/derecho/familia/publicaciones/REVISTA_PERSONA_Y_FAMILIA2012/11El%20Consejo%20de%20Familia%20-%20Benjam%20C3%ADn%20Aguilar%20Llanos.pdf)
- Amat, M. (2004). *La Continuidad de la Empresa Familiar*. Ediciones Gestión 2000.
- Arteaga, I. (2002). En busca del concepto jurídico de empresa. *Revista Chilena de Derecho*, 29 (3) pp. 603-620.  
<file:///C:/Documents%20and%20Settings/Usuario/Mis%20documentos/Downloads/Diagnet-EnBuscaDelConceptoJuridicoDeEmpresa-2650242.pdf>
- Barroso, A. (2014). ¿Por qué desaparecen las empresas familiares extremeñas? *Grupo Interdisciplinario de Estudios Críticos y de América Latina (GIECRYAL)*. 5(60), pp. 98-132.  
<https://web.ua.es/es/revista-geographos-giecryal/documentos/ascension-barroso.pdf>
- Brunetti, A. (1960). *Tratado del Derecho de las sociedades*. Uteha.
- Chanduví, V. (2017). ¿Tenemos un derecho empresarial peruano? *Revista Pueblo Continente* 27 (2) pp. 551-555.  
<http://journal.upao.edu.pe/PuebloContinente/article/viewFile/707/655>
- Claver, E., Rienda, L. y Pertusa, E. (2004). Un marco teórico para la continuidad de la empresa familiar desde un punto de vista estratégico. *ESIC Market*, 35(118), pp. 229-257. [https://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/060130\\_712792\\_E.pdf](https://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/060130_712792_E.pdf)
- Claver, E., Rienda, L. y Quer, D. (2006). “El comportamiento de las empresas familiares y no familiares en los mercados extranjeros: un estudio comparativo”. *Cuadernos de Gestión*, 6(2), pp. 7-25. <https://www.redalyc.org/pdf/2743/274320222001.pdf> .

- Díaz, A. (2013). *Las Sociedades Mercantiles En: Lecciones de Derecho Mercantil*. (2ª ed.). Editorial “Marcial Pons, Ediciones Jurídicas y Sociales.”
- Echamiz, D. (2018). *Manual Societario*. Doctrina, Legislación y Jurisprudencia. (2ª ed.). Instituto Pacífico.
- Elías, E. (1998). *Ley General de Sociedades Comentada*. Editora Normas Legales.
- Elías, E. (2000). “*Derecho societario peruano: La Ley General de Sociedades del Perú – Obra Completa*” Editora Normas Legales S.A.
- Estecche, E. (s.f.). “Conceptualización legal de la sociedad en el siglo XXI”. *Estudios de Derecho Empresario*.  
<file:///C:/Documents%20and%20Settings/Usuario/Mis%20documentos/Downloads/15165-Texto%20del%20art%C3%ADculo-41329-1-10-20160821.pdf>
- Fourcade, A. (2001). “Elementos de sociedades para la dirección de empresas”. (1ª ed.). Editorial Advocatus.
- Galve, C. (2002). Propiedad y gobierno: la empresa familiar. *Revista Vasca Ekonomiaz*, (50). pp. 129-152.
- Gallego, I. (2012). La empresa familiar. Su concepto y delimitación jurídica. *Cuadernos de reflexión de la cátedra prasa de empresa familiar*. Universidad de Córdoba.  
[http://www.uco.es/catedrasyaulas/catedraprasa/img/0\\_x11\\_1339578030.pdf](http://www.uco.es/catedrasyaulas/catedraprasa/img/0_x11_1339578030.pdf)
- Gallo, A. y Amat, M. (2003). *Los secretos de las empresas familiares centenarias*. (1ª ed.). Ediciones Deusto.
- Gallo, A. y Tomaselli, S. (2007). “Estructura y Contenido de los protocolos familiares”, En Amat, M. y Corona, F. (Coords.). *El protocolo familiar. La experiencia de una década*. Ediciones Deusto.
- Gallo, S. (2016). “*Los aumentos de capital en las Sociedades Anónimas*”. [Tesis de Maestría, Universidad de Lima].

- García, J., Casanueva, C., Ganaza, J. y Rodríguez, A. (2000). *Prácticas de la gestión empresarial*. Editores: McGraw-Hill Interamericana.
- Garrigues, J. (1979). *Curso de Derecho Mercantil*, Tomo I. Editorial Civitas.
- Gascó, E., Segurado, J. y Quintana, J. (2005). *Buen gobierno en la empresa familiar*. Instituto de la empresa familiar.
- Giménez, I. (2006). “Las empresas familiares y el buen gobierno”, Editorial Civitas.
- Gimeno, A. y Baulenas, G. (2007). “*Contenido y tipos de protocolo en la empresa familiar española*”, *El protocolo familiar*. Ediciones Deustuo.
- Gómez, G. (2005). “*¿Son iguales todas las empresas familiares? Caminos por recorrer*”. Editorial Norma.
- Gortázar, C. (2007). “Principales aspectos jurídicos y societarios del protocolo familiar”, En Amat, M. y Corona, F. (Coords.). *El protocolo familiar. La experiencia de una década*. Ediciones Deusto.
- Guinjoan, M. y Llauro, M. (2000). *El empresario familiar y su plan de sucesión*. Editorial Díaz de Santos.
- Huamani, S. (2008). “*Legislación Empresarial al alcance de todos*”. (1ª ed.). Editorial EDUNI.
- Lozano, M. (2000). El protocolo en las empresas de propiedad familiar. *Estudios Gerenciales*. 16 (74), pp. 49-67.  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-5923200000010002](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-5923200000010002)
- Llonto, K. (2016). “*Fundamentos jurídicos y fácticos para eliminar la coexistencia de la sociedad comercial de responsabilidad limitada y de la sociedad anónima cerrada en la legislación peruana*”. [Tesis de Maestría, Universidad Privada Antenor Orrego].

- Marchena, J. (2017). *“La empresa familiar y las herramientas societarias para su desarrollo”* [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú].
- Martínez, J. (2007). Introducción al protocolo familiar y al consejo de familia. En Amat, M. y Corona, F. (Coords.). *El protocolo familiar. La experiencia de una década*. Ediciones Deusto.
- Masson, J. (2006). *La planificación estratégica en las empresas familiares*. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Matute, G., Pacheco, L., Trinidad, O. y Ureta, C. (2010). *“Gobernabilidad de las empresas familiares peruanas y principios de buen gobierno corporativo”*. ESAN Ediciones.
- Montoya, A. (2010). “Uno es compañía...”. La conveniencia de regular la sociedad unipersonal en el Perú. *Revista Iust Et Veritas*. (40), pp. 172-195.  
<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/iusetveritas/article/view/12148/12713>
- Montoya, U. (2004). *“Derecho Comercial. Tomo I*. Editorial Jurídica Grijley EIRL.
- Montoya, U., Montoya, U. y Montoya, H. (2004). *“Derecho Comercial”*. Tomo I. (11ª ed.). Editorial Grijley.
- Pallares, Z., Romero, R. y Herrera, M. (2005). *Hacer Empresa: Un Reto*. (4ª ed.). Fondo Editorial Nueva Empresa.
- Pérez, M., Basco, R., Garcia-Tenorio, J., Sánchez, I. y Jimenez, J. (2007). *Fundamentos en la dirección de la empresa familiar: emprendedor*. Editorial Paraninfo.
- Pizarro, L. y Lanfranco, F. (2003). “El planeamiento sucesorio como práctica de buen gobierno corporativo de las empresas familiares”. En: *Revista de Derecho: Ius et veritas* (32), pp. 148-156.  
<https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/123257>
- Quejada, R. y Ávila, N. (2016). Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras. *Rev. Escuela de Administración de Negocios* (81), pp. 149-158.

<http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n81/n81a08.pdf>

Ribes, G. (2006). *La empresa familiar: la estrategia de crecimiento externo vía los procesos de fusión de empresas*. [Tesis de Maestría, Universidad Politécnica de Valencia].

Rivas-Cedeño, L. y Flores, S. (2017). Derecho societario: las compañías en el Ecuador. *Polo del conocimiento*.

<file:///C:/Users/Usuario/Downloads/424-1145-2-PB.pdf>

Sánchez-Crespo, J., Bellver, A. y Sánchez, M. (2005). *La empresa familiar: Manual para empresarios*. Ediciones Deusto.

Ticona, F. (2017). “Los factores críticos de éxito y sucesión generacional en la continuidad de las empresas familiares del sector textil en el centro Comercial Mossutto, Cercado – Arequipa 2017” [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa].

Torres, A. (2018). El 70% del empleo en Perú es generado por empresas familiares. *La República*.

<https://larepublica.pe/economia/1296727-empresas-70-empleo-peru-generado-empresas-familiares/>

Torres, F. (2004). “*Derecho empresarial*”. (1ª ed.). Editorial Gráfica Euroamericana.

Torres, F. (s.f.). “Derecho empresarial, Derecho de los negocios, Derecho de la Empresa, Derecho Corporativo y Derecho Comercial”. *Revista Electrónica del Derecho Comercial*. <http://www.derecho-comercial.com/Doctrina/torres02.pdf>

Valmaña, A. (2011). “El protocolo familiar jurídico: necesidad de normas vinculantes para la consecución de sus objetivos”. *De Interés profesional*. II trimestre, pp. 5-8.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3666674.pdf>

Vicuña, L. (2012). La sociedad y la empresa sus principales aspectos diferenciadores. *Revista Derecho y cambio social*, 9(29), p. 18.

[https://www.derechocambiosocial.com/revista029/sociedad\\_y\\_empresa.pdf](https://www.derechocambiosocial.com/revista029/sociedad_y_empresa.pdf)

## IX. Anexos

## Anexo A: Matriz de consistencia

## “El Derecho Empresarial para la Eficacia de la Sociedad Anónima Familiar”

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES
<p><b>PROBLEMA GENERAL:</b></p> <p>¿De qué forma el derecho societario puede contribuir a la eficacia de la sociedad anónima familiar?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</b></p> <p>1. ¿Por qué motivos, la administración de la sociedad anónima familiar asumido en su totalidad por el Gerente General afecta su eficacia?</p> <p>2. ¿De qué manera la exigencia de un pago mensual por parte de los accionistas de la sociedad anónima familiar afecta su eficacia?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b></p> <p>Explicar la forma como el derecho societario puede contribuir a la eficacia de la sociedad anónima familiar</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b></p> <p>1) Exponer los motivos por los que, la administración de la sociedad anónima familiar asumido en su totalidad por el Gerente General afecta su eficacia</p> <p>2) Sustentar la manera como la exigencia de un pago mensual por parte de los accionistas de la sociedad anónima familiar afecta su eficacia.</p>	<p><b>HIPOTESIS GENERAL:</b></p> <p>El derecho societario puede contribuir a la eficacia de la sociedad anónima familiar, instruyendo a los accionistas y elaborando estatutos societarios en los que se establezca que la administración de la sociedad no puede ser ejercida solo por el Gerente General, sino que además se requiere del Directorio y se clarifique el concepto de utilidades y prohibiendo los pagos remunerativos mensuales a los accionistas que no laboran en la sociedad.</p> <p><b>HIPOTESIS ESPECÍFICAS:</b></p> <p>1. La administración de la sociedad anónima familiar asumido en su totalidad por el Gerente General afecta su eficacia porque, éste toma decisiones motivado en sus vínculos familiares, su opinión y experiencia</p> <p>2. La exigencia de un pago mensual por parte de los accionistas de la sociedad anónima familiar afecta su eficacia, porque ellos conducen a la reducción de su capital</p>	<p><b>X. VARIABLE INDEPENDIENTE</b></p> <p><b>X. DERECHO SOCIETARIO</b></p> <p><b>Indicadores</b></p> <p>X.1. Directorio</p> <p>X.2. Participación en utilidades y pérdidas</p> <p><b>Y. VARIABLE DEPENDIENTE</b></p> <p><b>Y. SOCIEDAD ANÓNIMA FAMILIAR</b></p> <p><b>Indicadores</b></p> <p>Y.1. Gerente general</p> <p>Y.2. Confusión utilidades con pago mensual</p>



**Anexo B: Instrumento: encuesta****FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO A UTILIZAR**

- TRABAJO DE INVESTIGACIÓN DENOMINADO: “EL DERECHO EMPRESARIAL PARA LA EFICACIA DE LA SOCIEDAD ANÓNIMA FAMILIAR”
- AUTORA: DIONICIA GLORIA QUIROZ ESPIRITU
- ENTIDAD ACADÉMICA: UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL
- NIVEL ACADÉMICO: MAESTRIA
- ESPECIALIDAD: DERECHO EMPRESARIAL
- MARGEN DE ERROR ASUMIDO: 5%
- No. DE ENCUESTADOS: 44
- LUGAR DE APLICACIÓN: LIMA DISTRITO DE LA VICTORIA
- TEMAS A EVALUAR: DERECHO SOCIETARIO SOCIEDAD ANONIMA FAMILIAR
- TIPO DE PREGUNTAS: CERRADAS
- NÚMERO DE PREGUNTAS: 17

**Cuestionario a utilizar**

NR	PREGUNTA	I	O	/R
<b>PREGUNTAS SOBRE DERECHO SOCIETARIO</b>				
01	¿Conocía usted que el derecho societario rige la constitución y funcionamiento de las sociedades comerciales?			
02	¿Sabía usted que uno de los órganos de la administración de la sociedad comercial es el Directorio?			
03	¿Conocía usted que el Directorio ejerce la representación legal y la administración de la sociedad?			
04	¿Sabía usted que el Directorio puede estar conformado por varios directores?			
05	¿Conocía usted que los acuerdos del directorio se toman por voto de la mayoría absoluta de los directores?			
06	¿Sabía usted que la L.G.S. prevé que los accionistas tienen derecho a participar en el reparto de las utilidades de la sociedad?			
07	¿Está usted de acuerdo con que el accionista no tiene derecho a las utilidades hasta tanto la Junta de Accionistas autorice su reparto?			
08	¿Conocía usted que las utilidades corresponden a los dividendos por las acciones?			
<b>INTERROGANTES SOCIEDAD ANÓNIMA FAMILIAR</b>				
09	¿Sabía usted que el Gerente general de la sociedad es nombrado			

	por el Directorio o por la Junta General de accionistas?			
10	¿Conocía usted que la administración diaria de la empresa está a cargo del gerente general?			
11	¿Sabía usted que la ley autoriza que la Sociedad Anónima Familiar funcione sin directorio y sus funciones sean asumidas por el Gerente General?			
12	¿Sabía usted que, en las Sociedades Anónimas Familiares el cargo de gerente general, habitualmente es ocupado por el principal accionista fundador?			
13	¿Coincide usted con que, en la mayoría de los casos el Gerente General de la Sociedad Anónima Familiar toma decisiones motivado en sus vínculos familiares, su opinión y experiencia?			
14	¿Concuerda usted con que, en las Sociedades Anónimas Familiares los accionistas, aunque no laboren en ellas, creen que tienen derecho a recibir un pago mensual?			
15	¿Sabía usted que los accionistas en las Sociedades Anónimas Familiares asimilan, el pago mensual que exigen con las utilidades que pueden recibir?			
16	¿Está usted de acuerdo con que la administración de la sociedad anónima familiar por el Gerente General afecta su eficacia dado que sus decisiones se motivan en sus vínculos familiares, su opinión y experiencia más no en las necesidades empresariales?			
17	¿Está usted de acuerdo con que, la exigencia de un pago mensual por parte de los accionistas de la sociedad anónima familiar afecta su eficacia, porque reduce el capital social?			

### Anexo C: Validación determinada por experto

Después de revisado el instrumento a utilizar en la investigación titulada: **“EL DERECHO EMPRESARIAL PARA LA EFICACIA DE LA SOCIEDAD ANÓNIMA FAMILIAR”**

he arribado a la siguiente evaluación:

No	PREGUNTA	0	0	0	0	0	00
1	¿En qué porcentaje se logrará contrastar la hipótesis con este instrumento?						
2	¿En qué porcentaje considera que las preguntas están referidas a las variables, e indicadores de la investigación?						
3	¿Qué porcentaje de las interrogantes planteadas son suficientes para lograr el objetivo general de la investigación?						
4	¿En qué porcentaje, las preguntas son de fácil comprensión?						
5	¿Qué porcentaje de preguntas siguen una secuencia lógica?						
6	¿En qué porcentaje se obtendrán datos similares con esta prueba aplicándolo en otras muestras?						

Validado favorablemente por:

**DR. EFRAIN JAIME GUARDIA HUAMANI**

Docente de la Universidad Nacional Federico Villarreal- Lima – Perú.

#### **Anexo D: Confiabilidad del Instrumento determinada por experto**

Se ha determinado la confiabilidad del instrumento que se utilizará en este trabajo titulado **“EL DERECHO EMPRESARIAL PARA LA EFICACIA DE LA SOCIEDAD ANÓNIMA FAMILIAR”** “por cuanto es factible de reproducción por otros investigadores o la aplicación a otras entidades similares.

Es decir, los resultados obtenidos con el instrumento en una determinada ocasión, bajo ciertas condiciones, serán similares si se volviera a medir el mismo rasgo en condiciones idénticas. Este aspecto de la razonable exactitud con que el instrumento mide lo que se ha pretendido medir es lo que se denomina la confiabilidad del instrumento.

En este sentido, el término confiabilidad del instrumento es equivalente a los de estabilidad y predictibilidad de los resultados que se lograrán. Esta es la acepción generalmente aceptada por los investigadores, lo cual es posible de lograr en este trabajo de investigación.

Otra manera de aproximarse a la confiabilidad del instrumento es preguntarse: ¿Hasta dónde los resultados obtenidos con el instrumento constituyen la medida verdadera de las variables que se pretenden medir? Esta acepción del término confiabilidad del instrumento es sinónimo de seguridad; la misma que es factible de lograr con el instrumento a utilizar en este trabajo de investigación.

Existe una tercera posibilidad de enfocar la confiabilidad de un instrumento; ella responde a la siguiente cuestión: ¿cuánto error está implícito en la medición de un instrumento? Se entiende que un instrumento es menos confiable en la medida que hay un mayor margen de error implícito en la medición. De acuerdo con esto, la confiabilidad puede ser definida como la ausencia relativa de error de medición en el instrumento; es decir, en este contexto, el término confiabilidad es sinónimo de precisión. En este trabajo se ha establecido un margen de error del 5% que es un porcentaje generalmente aceptado por los investigadores; lo que le da un nivel razonable de precisión al instrumento.

La confiabilidad del instrumento también puede ser enfocada como el grado de homogeneidad de los ítems del instrumento en relación con las variables. Es lo que se denomina la confiabilidad de consistencia interna u homogeneidad. En este trabajo de tiene un alto grado de homogeneidad.

Determinada la confiabilidad del instrumento por:

**DR. EFRAIN JAIME GUARDIA HUAMANI**

Docente de la Universidad Nacional Federico Villarreal- Lima – Perú.

.