



Entrevista a la Dra. Amaia Maseda García p.12

Comentario p. 3

Efeméride: A 475 años de fundación de la UNMSM

Noticia del mes p. 4

El nuevo gobierno inteligente: brechas y oportunidades

Artículo p. 7

Análisis del régimen de caducidad en la responsabilidad de los directores

Espacio de entrevista p. 12

Entrevista a la Dra. Amaia Maseda García

Espacio procesal p. 17

El valor probatorio y la aplicación del principio de primacía de la realidad a favor del empleador

Hablando de arbitraje p. 19

Third-party funding en arbitraje: ¿quién financia la resolución de controversias?



CONTENIDO

Comentario

Efeméride: A 475 años de fundación de la UNMSM
Escribe: Isaac Josué Vasquez Villanueva p.3

Noticia del mes

El nuevo gobierno inteligente: brechas y oportunidades
Escribe: Matias Sebastian Hurtado Alvarado..... p.4

Artículos

La Factura Negociable Inmaterializada: hacia una digitalización cambiaria
Escribe: Aarón Braulio Córdova Cortijo..... p.7

Espacio procesal

Entrevista a la Dra. Amaia Maseda García..... p.12

Espacio procesal

El valor probatorio y la aplicación del principio de primacía de la realidad a favor del empleador
Escribe: Koska Melissa Victorio Moscoso..... p.17

Hablando de arbitraje

Third-party funding en arbitraje: ¿quién financia la resolución de controversias?
Escribe: Valeria Maurtua Veliz..... p.19

Colaborador permanente de Boletín Sociedades: Grupo de Estudios Sociedades – GES

Miembros del Grupo de Estudios Sociedades – GES de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos reconocido por Resolución de Decanato N.º 994-D-FD-2013 de fecha 14 de noviembre de 2013.



MIEMBROS PRINCIPALES

Aguilar Pomajulca, Mercedes
Aguilar Valdez, Antonio
Aquise Arpe, Angela Gabriela
Araucano Rojas, Johana
Bazán Vicente, Geraldine
Camacho Caycho, Hillary
Castellano Lau, Genshin
Ccoyllo Sánchez, Alonso
Chávez Torrejón, Sarela
Chaiña Mamani, Jhordan Jeriff
Dextre Aquino, Jhavely
García Fernández, Luis Daniel
Laberiano Arbieto, Rolando
Mancisidor García, Marcelo
Maraví Chipana, Nataly Nicole
Martínez Carrión, Emily Adriana
Matos Lozano, Nayeli Del Carmen
Mesías Pérez, Massiel
Meza Carrión, Leonardo
Neira Gamboa, Estephany Debby
Pino Cauper, Alisson Denisse
Rojas Chamocho, Melany
Rojas Sosa, Piero Edwin

Salazar Choque, Bruce
Santa Cruz Noriega, Helen
Tafur Aranda, Juan Carlos
Tenorio Guevara, Rodrigo
Tito Medina, Maricielo Jesús
Vigil Esteban, Martha
Vilches Cano, Jose Miguel

MIEMBROS HONORARIOS

Acosta Delgado, Manuel de Jesús
Alarcón Paucar, Giampieer
Alayo Olivera, Andrea
Alva López, Milagros Elizabeth
Barba Silva, Karoline
Carrasco Rodríguez, Jessica
Ccencho Condori, Mariela
Cervantes Villacorta, Carla
Cisneros Palomino, Yesenia
Cuya Fiestas, Manuel Humberto;
De La Torre Ore, Jimmy;
Espinoza Cuadros, José Eduardo
Evangelista Romero, Dayana
Flores Ramos, Elías
González Ibargüen, Ayrton Alexis

Inga Tarazona, Brucelee
Laurente Bellido, Judith Daisy
Lezama Coaguilla, Gianella
Lizarme Coronado, Leidy
Mechan Huapaya, Kenny
Mestanza García, Omar
Olortegui Leyva, Olenka
Padilla Palomino, Karol
Pinguz Gonzales, Anwar David
Ramos Caparachin, Danissa
Reyes García, Fátima
Rivera Gonzales, Fabio Leandro
Rivera Rojas, Adanaí Sharon
Rojas Hidalgo, Nahomy
Santillán Linares, Clever Daniel
Sernaqué Uracahua, Jorge Luis
Timaná Quispe, Lucía
Valencia Lulo, Silene

DOCENTE-ASESORA SOCIEDADES

Dra. J. María Elena Guerra

Efeméride: A 475 años de fundación de la UNMSM

Escribe: Isaac Josué Vasquez Villanueva
Estudiante de 5to año de Derecho de la UNMSM.
Coordinador del Congreso Internacional de Historia
de la Universidad de San Marcos
(R.R. N°003012-2026-R/UNMSM)



Como se sabe la Universidad de San Marcos se funda en el siglo XVI —como inicia el relato de Luis Antonio Eguiguren— un glorioso **12 de mayo de 1551** con la firma solemne del rey-emperador Carlos (I de Castilla y V de Alemania) y la reina madre Juana I “la loca” en la Real Provisión de fundación ante el que había sido secretario del Consejo de Indias de Sevilla, Juan de Samano, en la casa real de la villa de Valladolid, que fungía como una de las sedes de la itinerante corte hispánica, pues no había en ese momento una “capital” de lo que más adelante fuese España (por aquel entonces todavía Castilla, León, Navarra y Aragón).

Cabe agregar que, el estudio que hemos dedicado a este día fasto de fundación no ha escatimado en detalles, toda vez que nos podemos aproximar incluso a la hora de la firma, la cual que se teoriza **alrededor de las 12 horas**. Dicha conclusión fue arribada por eminentes maestros de la historia sanmarquina tales como Juan Vicente Ugarte del Pino, Jorge Puccinelli Converso, Carlos Daniel Valcárcel Esparza, Ella Dunbar Temple, José Ñique de la Puente, entre otros. El fundamento de esta afirmación se asienta en el hecho de que los castellanos son madrugadores y por esta razón sus primeras actividades en el día empiezan a una hora relativamente tarde (de ahí que los eventos solemnes como la misa de doce se realicen a esa hora).

Ahora bien, con la Real Cédula de fundación se cumple la empresa iniciada formalmente por la orden de los predicadores (dominicos) en la ciudad de Cuzco. Estos clérigos —afirma Ugarte del Pino— se carteaban con el padre de Arcos (Fray Antonio de Arcos), quien a su vez era uno de los pocos que recibía la correspondencia directa del más célebre dominico de la Universidad de Salamanca, Francisco de Vitoria (1483-1546).

El ilustre Francisco de Vitoria recomienda al padre de Arcos iniciar la impartición de la educación superior en el nuevo continente que se debía llevar adelante mediante la fundación de una institución que en aquellos tiempos no se denominaba “universidad”, sino que tenían el nombre de “Estudios Generales” (*Studium Generale*). Esta encomienda se concretiza en 1548 en los sótanos de la Iglesia de Santo Domingo de la orden de los predicadores, quienes toman la posta mediante un capítulo provincial (asamblea religiosa) donde acuerdan formar un *Studium Generale* para los hijos de los peninsulares a quienes les resultaba complicado trasladarse constantemente a España. **Es decir, la Universidad de San Marcos realmente se funda, de manera histórica, en 1548 en la ciudad de Cusco.**

Sin embargo, resultaba menester gestionar el permiso del Rey para el funcionamiento de cualquier *Studium Generale* en los dominios castellanos. En esa línea directriz, la misión de solicitar dicho pase regio recayó sobre un sacerdote genial, Fray Tomás de San Martín (Palencia, 1482 – Lima, 1555) y el capitán Jerónimo de Aliaga.

Estos llegaron a Lima donde el Cabildo de la ciudad ratifica lo que se había acordado en Cuzco en el sentido de conformar una comisión para ir al encuentro del Rey. Los dos personajes aludidos (y según otras versiones acompañados también por el pacificador La Gasca) parten del puerto de Santa María de Lima (ahora puerto del Callao) en enero de 1550 y desembarcan en la península ibérica para solicitar la tan ansiada Real Cédula para la fundación y reconocimiento oficial del Estudio General limense.

Estos hablan en primer término con la reina madre doña Juana (que injustamente recibe el apelativo de “la loca”) quien convence a su hijo, el Rey Carlos, para que firme la Real Provisión. En efecto, tal como señaló el ilustre historiador y Raúl Rivera Serna, quien estudió a profundidad este documento, la fundación del Estudio General de Lima no hubiese sido posible sin la influencia y la decisiva recomendación de la reina madre. Es así como San Marcos se consagra como la primera universidad de América, pues se fundó por Real Provisión, cuya dación es la más antigua en nuestro continente. Como afirma Miguel de los Santos Maticorena Estrada, quien trabajó por recomendación de Raúl Porras en el Archivo General de Indias de Sevilla muchos años desde 1949, otras universidades con un poco más de antigüedad (verbigracia: Universidad de Santo Domingo) se fundaron por Bula papal que no tenía una calidad equiparable a esta primera.



Fuente: El Peruano*

El nuevo gobierno inteligente: brechas y oportunidades

Escribe: Matias Sebastian Hurtado Alvarado
Estudiante de 3° año de Derecho de la UNMSM



I. Introducción

En mayo, no solo entró en vigencia la Resolución Ministerial N°152-2026-PCM, sino que también se consolidó un avance significativo en la incorporación de la inteligencia artificial (en adelante, IA) en nuestra era. En una sociedad plagada de burocratización, lentitud e ineficiencia en los procesos de gestión pública, es válido preguntarse: ¿Es viable la implementación de la IA para optimizar procedimientos operativos y gestión de las políticas públicas? ¿Se corre el riesgo de un uso indiscriminado, informal y éticamente cuestionable?

En el presente trabajo, se analizará la evolución histórica de la digitalización en el Perú, para arribar al desarrollo de la citada resolución ministerial. Posteriormente, se examinarán los posibles riesgos asociados a la aplicación de esta figura y, para finalizar, se propondrán recomendaciones para una adecuada incorporación.

II. Análisis histórico

El proceso de digitalización nacional dio su primer paso a inicios de 2018 mediante el Decreto Legislativo N°1412, el cual promueve la implementación tecnológica para funciones administrativas y de políticas públicas. La Presidencia del Consejo de Ministros designa a la Secretaría de Gobierno y Transformación Digital (SGTD), la cual emerge con el fin de implementar y supervisar políticas públicas en materia digital.

En el 2020, se promulga el Decreto de Urgencia N°006-2020, mediante el cual se crea el Sistema Nacional de Transformación Digital, entendido como un conjunto de disposiciones de entidades públicas y privadas orientadas a mejorar la implementación de la digitalización en el Perú.

El Decreto de Urgencia N°007-2020, en el mismo año, introdujo los conceptos de confianza digital, identidad digital, seguridad y servicios digitales, promocionando el uso ético de la tecnología emergente. Y en el 2023, se promulga la Ley N°31814 que promueve el uso de la IA en favor del desarrollo económico y social del país.

Todo ello desemboca en la aprobación de la Estrategia Nacional de Inteligencia Artificial 2026-2030, que constituye la consolidación del modelo. Integrando las normativas precedentes y estableciendo lineamientos que se desarrollarán a continuación.

III. Desarrollo de la Estrategia Nacional de Inteligencia Artificial (ENIA)

3.1. Justificación y alcance:

La ENIA se sustenta en el marco de transformación digital nacional, que permite dirigir y regular el uso ético y responsable de la IA. Además, es obligatoria para todas las entidades de Administración Pública, con excepciones determinadas por ley.

3.2. Oportunidades:

Diversos sectores ya utilizan IA de forma estratégica. En educación se utiliza para apoyar el aprendizaje y fortalecer la capacitación docente. En el comercio, demuestra gran utilidad en la unidad de atención al cliente. En el sector financiero contribuye en la detección de fraudes y toma de decisiones.

Además, ha generado importantes avances tecnológicos en diversas instituciones:

(i) Superintendencia de Banca, Seguros y AFP: Desarrolla una plataforma virtual para supervisar riesgos, automatizando la revisión documental. Promueve la eficiencia al evitar revisiones manuales.

(ii) Jurado Nacional de Elecciones: Mediante ELECCIA, agiliza la justicia electoral analizando imágenes y utilizando IA generativa.

(iii) Ositran: Mediante ANALIA, automatiza la extracción y análisis de datos.

3.3. Dificultades:

Actualmente el Perú evidencia una gestión pública ineficiente, debido a su precaria innovación digital y limitado uso de la IA.

(i) La primera brecha a afrontar es la estructural, debido a que el país no cuenta con la infraestructura tecnológica para aplicar y desarrollar a la IA a su máximo potencial.

(ii) La segunda brecha, es la de capital humano especializado, debido a que escasean profesionales de la materia, lo que limita la capacidad de implementación tecnológica en el país.

(iii) La tercera brecha es la de financiamiento, ya que los costos de implementación y operatividad de la IA superan los presupuestos destinados a la renovación tecnológica.

(iv) La última es la brecha ética, que se debe al uso descontrolado de la IA, a falta de capacitaciones y regulación en cultura digital.

IV. Ejes principales:

La ENIA se estructura en cuatro ejes estratégicos, que orientan a la implementación efectiva de la IA en el Perú.

4.1. Desarrollo de talento y capacidades:

Lo que se busca en este eje es desarrollar las habilidades digitales en docentes, estudiantes y servidores públicos, de esta manera se fortalece el capital humano especializado en herramientas de IA.

4.2. Innovación y emprendimiento:

Otro aspecto para resaltar es la necesidad de implementar a la IA en la economía nacional, incrementando significativamente la productividad. Al mismo tiempo, priorizando proyectos de financiamiento, investigación tecnológica e innovación.

4.3. Marco ético:

Establece estándares éticos para garantizar la legitimidad y seguridad de los datos públicos y la protección de los riesgos por el uso de la IA. Garantizando el respeto de los derechos digitales de la ciudadanía.

4.4. Participación ciudadana:

Se busca promover la participación de la ciudadanía para la cooperación en la regulación de la IA, afianzando así la confianza y la cultura ética digital.

V. Crítica y propuestas

En la actualidad la necesidad de implementar un procedimiento más rápido y eficiente en los órganos estatales es más que evidente, por ello, el uso de la herramienta tecnológica más importante en la actualidad (IA), promete ser la solución.

Sin embargo, se trata de una herramienta que, como cualquier otra, puede ser utilizada de forma adecuada como de forma arbitraria. Es un sistema que reproduce los patrones de datos con la que es entrenada. Ello, sin embargo, resulta contraproducente: entrenar a la IA con prácticas caracterizadas con excesiva formalidad, burocracia, arbitrariedades y sesgos institucionales, provocará la consolidación de dichas deficiencias. ¿Qué mecanismos de control tendría una herramienta que sigue al pie de la letra los mismos defectos que su creador?

Para ello, será indispensable, “contar (...) con equipos interdisciplinarios que cuenten con las habilidades necesarias para llevar adelante el diagnóstico, la reingeniería de procesos, el diseño y el desarrollo del sistema y, sobre todo, la garantía de los derechos de los ciudadanos por parte del sistema” (Sánchez, 2022).

La llegada del “gobierno inteligente” es inminente, la pregunta que habrá que formularse es: ¿El Perú está listo para afrontarlo?

VI. Referencias

Perú. Decreto Legislativo N°1412. El Peruano, 2018.

Perú. Decreto de Urgencia N°006-2020. El Peruano, 2020.

Perú. Decreto de Urgencia N°007-2020. El Peruano, 2020.

Perú. Resolución Ministerial N°152-2026-PCM. El Peruano, 2026.

Sánchez Acevedo, Marco Emilio. 2022. “La inteligencia artificial en el sector público y su límite respecto de los derechos fundamentales / Artificial Intelligence in the Public Sector and its Limit Regarding Fundamental Rights.” Estudios Constitucionales 20, n°. 2. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-52002022000200257>



ARTÍCULO



Fuente: Occident*

Análisis del régimen de caducidad en la responsabilidad de los directores

Escribe: Aarón Braulio Córdova Cortijo
 Abogado por la Universidad de Lima,
 MBA por la Universidad Adolfo Ibañez de Chile,
 especialista legal senior de Ferreycorp S.A.A.



I. Introducción

En el complejo ámbito de las sociedades anónimas, la figura del director no solo representa el mando operativo, sino también un estándar de conducta profesional definido por la diligencia y la lealtad. Dado que sus decisiones impactan directamente en el patrimonio de socios y terceros, los ordenamientos jurídicos han diseñado regímenes de responsabilidad civil para sancionar actos dolosos o negligentes.

Sin embargo, la eficacia de esta protección depende de un factor crítico: la temporalidad. En el Perú, el artículo 184 de la Ley N°26887 (en adelante, la “Ley General de Sociedades” o “LGS”) somete la responsabilidad a un plazo de caducidad de dos años, computados desde la adopción del acuerdo o la ejecución del acto lesivo. Esta

configuración normativa ha generado una tensión evidente entre la seguridad jurídica, que exige cerrar los conflictos en el tiempo, y la justicia material, que requiere que los afectados tengan una oportunidad real de accionar.

Así, el presente artículo se enfocará en analizar cómo la Ley General de Sociedades y el Anteproyecto de la Ley General de Sociedades abordan la caducidad de la responsabilidad de los directores, evaluando si realmente esta institución garantiza una adecuada protección contra posibles abusos de derecho, o si sería preferible la opción de la prescripción, permitiendo transitar de un tiempo puramente cronológico a uno funcional, donde el plazo para accionar se vincule a la posibilidad real de detectar la irregularidad.

II. Directorio: Funciones y responsabilidad legal

Para abordar el análisis de la institución de la caducidad de la responsabilidad civil de los directores conforme a la Ley General de Sociedades en el Perú, resulta necesario identificar previamente las facultades y obligaciones de este órgano de administración. Según la citada ley, el directorio cumple roles fundamentales que incluyen la aprobación de actos y contratos relacionados con la actividad económica, la fijación de políticas generales —cuya ejecución corresponde a la gerencia— y la administración de la sociedad en cumplimiento de las disposiciones legales y de los intereses sociales.

En cuanto a sus obligaciones específicas, el artículo 176 de la LGS recoge algunas de especial relevancia. Por un lado, el deber de convocar a junta general cuando los estados financieros reflejen la pérdida de la mitad o más del capital social, o cuando esta pueda presumirse. Por otro, la obligación de adoptar medidas frente a situaciones de insolvencia, lo que implica no solo informar a la junta, sino también llamar a los acreedores y, de ser necesario, solicitar la declaración de insolvencia. Queda claro, entonces, que no se trata de una función pasiva, sino de una actuación que debe ser diligente y oportuna frente a escenarios críticos.

Sobre esta base, el artículo 171 de la Ley General de Sociedades impone a los directores la obligación de desempeñar su cargo con la diligencia de un ordenado comerciante y de un representante leal. Es fundamental precisar que esta exigencia posee un carácter profesional y acentuadamente técnico, distanciándose de la diligencia ordinaria del “buen padre de familia” para requerir un conocimiento especializado en la administración de negocios y una dedicación constante que no ponga en peligro la solvencia de la empresa (Tambini Monge, 2016, 7). Y es que, a diferencia de los representantes comunes, los directores actúan como auténticos formadores de la voluntad social a través de sus decisiones estratégicas (Beaumont Callirgos, 2006, citado en Tambini Monge, 2016, 8).

En coherencia con este elevado estándar, los directores asumen una responsabilidad ilimitada y solidaria frente a la sociedad, accionistas y terceros por cualquier daño derivado de acuerdos o actos contrarios a la ley, al estatuto, o realizados con dolo, abuso de facultad o negligencia grave (Artículo 177 de la Ley General de Sociedades).

No obstante, la severidad de esta responsabilidad encuentra su contrapeso en el mecanismo de exención de responsabilidad previsto en el artículo 178 de la Ley General de Sociedades. Así, un director no será considerado responsable si, tras participar en el acuerdo o al tomar conocimiento de él: (i) manifestó su desacuerdo en el momento del acuerdo; o (ii) registró su disconformidad en el acta o lo comunicó mediante una carta notarial. La razón de esta exención es clara: al no haber coadyuvado ni promovido el acto lesivo, no hay correlación entre la conducta del director y el perjuicio

ocasionado, impidiendo que la responsabilidad solidaria se convierta en una sanción injusta.

III. Prescripción y caducidad

Ahora bien, la eficacia de este régimen de responsabilidad no depende únicamente de la configuración de los deberes y sanciones, sino también del factor temporal que condiciona su ejercicio. En ese sentido, el impacto del tiempo en las relaciones jurídicas se manifiesta principalmente a través de dos instituciones: la prescripción extintiva y la caducidad. Ambas operan ante la inacción del titular del derecho con el objetivo de evitar la inseguridad jurídica, pero presentan diferencias sustanciales en su funcionamiento y efectos.

La clave para distinguir ambas instituciones reside en determinar qué es exactamente lo que se extingue. Pues bien, la prescripción extingue solo la pretensión —mal dicho que se extingue la acción, en tanto el derecho de acción es la facultad de acudir ante el órgano jurisdiccional en busca de tutela efectiva. En cambio, es la pretensión la que no se puede reclamar por el tiempo transcurrido— mas no el derecho mismo. Por su parte, en la caducidad se extingue tanto la pretensión como el mismo derecho, es decir, pasado el plazo correspondiente no se podría exigir el derecho aún fuera del órgano jurisdiccional.

Para ejemplificar esta distinción, consideremos las consecuencias de un pago realizado tras el vencimiento del plazo. Si una deuda ya ha prescrito pero el acreedor intenta cobrarla y el deudor cumple voluntariamente con satisfacer el crédito, no habría lugar a la devolución de lo entregado, pues el derecho del acreedor nunca se extinguió y el pago se considera el cumplimiento de una obligación natural. En contraposición, en un supuesto de caducidad, el pago realizado tras el plazo legal constituiría un pago indebido, pues ya no existía tal derecho del acreedor.

La otra diferencia principal es la suspensión e interrupción de estas. Según Marcial Rubio (2003, 43), la suspensión de la prescripción consiste en abrir un paréntesis en el transcurso del plazo, permitiendo que, una vez desaparecida la causa que la motivó, el tiempo se reanude sumando el periodo ya transcurrido. Por su parte, la interrupción tiene un efecto más radical, pues rompe definitivamente el plazo y reinicia el conteo desde cero. En contraste, la caducidad no cuenta con casos de suspensión o interrupción —salvo el caso del inciso 8 del artículo 1994 del Código Civil— por la misma naturaleza de ser estricta y corta en sus plazos.

Existen además otras diferencias como que la prescripción es a pedido de parte, mas no de oficio como sí lo puede ser la caducidad; pero uno de las diferencias más cuestionables es el plazo, ya que, por regla general, el de caducidad es menor al de prescripción. Consideramos que estos plazos deberían fijarse mediante criterios objetivos sobre los hechos, pues la

brevidad de la caducidad, sumada a un mal ordenamiento procesal que dilata los juicios, puede generar abusos de derecho y perjudicar la tutela jurisdiccional efectiva.

IV. Análisis del régimen de la caducidad en el artículo 184 de la LGS y en el Anteproyecto de la LGS

Antes de examinar el contenido del régimen vigente y su propuesta de reforma, resulta pertinente recordar la lógica que llevó al legislador a optar por la caducidad en la Ley General de Sociedades. En la exposición de presentación del proyecto de la LGS, hecha por el Dr. Enrique Normand Sparks, presidente de la Comisión Redactora, a la Comisión Revisora del Congreso de la República, se señaló que el derecho societario exige celeridad y certeza, por lo que se optó por reemplazar los plazos de prescripción por plazos de caducidad, en tanto estos permiten una delimitación temporal más estricta y definitiva de las situaciones jurídicas (1).

Bajo esa idea, la Ley N°26887, cambió lo adoptado por la Ley de Sociedades Mercantiles y nuestra anterior Ley General de Sociedades —en razón del ánimo de conservación de la sociedad y de los actos societarios (Guerra, 2015, 121)—, pues estas normas mantenían la figura de la prescripción, especialmente en el caso de la responsabilidad de los directores.

En ese contexto, tanto el artículo 184 de la LGS vigente como el artículo 165 del anteproyecto mantienen un plazo de caducidad para la responsabilidad de los directores. Si bien el anteproyecto introduce nuevos supuestos para el inicio del cómputo del plazo y extiende su duración, consideramos que no regula cosa distinta a lo que ya regula la ley vigente.

En ese contexto, resulta relevante examinar el contenido del artículo 165 del anteproyecto a la luz de las diferencias previamente desarrolladas entre prescripción y caducidad. En particular, el numeral 165.1 establece lo siguiente:

La responsabilidad civil del director caduca a los **cuatro años contados desde la fecha de adopción del acuerdo o de la realización del acto o de la omisión que originó el daño o desde que se pueda ejercer la acción**, lo que ocurra último, sin perjuicio de la responsabilidad penal. [el resaltado es nuestro]

Respecto a este artículo es necesario discutir dos cuestiones. En primer lugar, ¿soluciona algo aumentar el plazo de caducidad a 4 años? Para desarrollar este punto, es preciso hacer un pequeño repaso sobre cómo opera la caducidad. Según el artículo 2003 del Código Civil peruano, “la caducidad extingue el derecho y la acción correspondiente”. Es decir, por efecto de la caducidad deja de existir el derecho subjetivo y con ello la posible pretensión que el titular podía sostener. Entonces, se podría llegar a pensar que cuando algo caduca, se extingue todo, hasta las bases que

fundamentaban tu pretensión. Por ello, Beaumont (2004), manifiesta su preocupación sobre el tratamiento de la caducidad en nuestro código civil, ya que no es preciso al determinar qué es lo que realmente se extingue con la caducidad (113). Si consideramos que se extingue el derecho subjetivo o situación jurídica sustantiva, se podría llegar a pensar que cuando estamos ante un proceso muy largo y se cumple el plazo de caducidad correspondiente dentro del proceso, la contraparte podría presentar como excepción ello, lo cual acabaría con el proceso, y quizá con un reclamo justo.

No obstante, por nuestra parte consideramos que el problema no es qué se extingue con la caducidad sino qué sucede cuando se ejerce el derecho que estaba sujeto a un plazo de caducidad. La profesora Eugenia Ariano (2014) señala que aún si el Código Civil no lo ha dicho la única forma de evitar los efectos de la caducidad del derecho es ejercitando el acto previsto por la norma (332). Y es lógico preguntarse cuál es ese acto exigido por la norma. En nuestro caso entendemos que se trataría del planteamiento de una demanda de responsabilidad de los directores. Así el derecho ya no estaría amenazado por el plazo de caducidad sustantivo original, pues la condición impuesta por la ley (actuar dentro del plazo) ha sido satisfecha.

Por otro lado, sin embargo, existe una interrogante clara, ¿se evita la caducidad para siempre o nace un nuevo plazo? Lo que entendemos es que con el ejercicio de la acción evitamos la caducidad, lo que debe significar que ya no estamos frente a un plazo de caducidad o ante el peligro de que el derecho caduque, toda vez que ya ejercitamos el único acto que evitaba ello.

De esta manera, aunque el plazo se aumente a 4 años, no habría un verdadero avance. Esto porque el principal problema no reside en la extensión del plazo, sino en la falta de claridad del régimen de caducidad en el Código Civil. Por ello, más que ampliar el tiempo, lo que se requiere es precisar normativamente que la interposición de la demanda —u otro acto que la ley determine— es suficiente para neutralizar los efectos de la caducidad.

En segundo lugar, cabe preguntarse, ¿Cuándo inicia el cómputo del plazo de caducidad? En nuestro Código Civil vigente, en el caso de la prescripción, se recoge en el artículo 1993 que el plazo comienza “desde el día en que puede ejercitarse la acción”. Sin embargo, cuando entra a la caducidad, el Código Civil no especifica el momento en que debe iniciar su cómputo. Según Ariano (2014) se entiende que, en el caso de caducidad, el legislador en disposición especial, debe precisar cuándo inicia a computarse el plazo (332). Asimismo, Marcial Rubio (2003), menciona que en las situaciones en que el legislador haya obviado incluir desde cuándo se debe computar el plazo de caducidad, se debería seguir lo dispuesto en el artículo 1993 del Código Civil, es decir “desde que se puede ejercer la acción” (67).

En el caso de la LGS vigente, en su artículo 184, deja claro que el cómputo de la caducidad empieza a correr desde “la fecha de adopción del acuerdo o de la de realización del acto que originó el daño”. Por su lado, el anteproyecto, en su artículo 165.1, establece que el plazo empieza a computarse “desde la fecha de adopción del acuerdo o de la realización del acto o de la omisión que originó el daño o desde que se pueda ejercer la acción, lo que ocurra último”. Entonces, a diferencia de la LGS vigente, el anteproyecto quiere agregar dos “supuestos” más para empezar el cómputo del plazo de caducidad. Esos dos supuestos son: 1) desde la omisión (del acto) que originó el daño. 2) desde que se puede ejercer la acción.

A nuestro parecer, el primer supuesto agregado no trae mayor problema, pues, entendemos, hace referencia a los casos en que los directores omiten realizar algún acto que saben puede perjudicar a la sociedad u omiten la realización de actos que conserven la sociedad, y además de que eso es contrario a derecho, aquellos no están cumpliendo con la exigencia de “la diligencia de un ordenado comerciante y de un representante leal” (artículo 171 de la LGS).

Ahora bien, respecto al segundo supuesto, “desde que se puede ejercer la acción”, cabe hacer algunos comentarios. Pues debe precisarse dos cuestiones: 1) desde cuándo se puede “ejercer la acción”. 2) y desde cuándo una sociedad, un accionista o un tercero pueden ejercer la acción contra los directores de la sociedad.

Como ya hemos mencionado, el Código Civil en el artículo 1993, establece que la prescripción empieza a correr desde que se puede ejercer la acción. Sobre lo anterior, Ariano (2020) comentando dicho artículo, señala que es relevante notar que el término “acción” utilizado, alude indirectamente al derecho; por lo que, para fijar el inicio del cómputo del plazo deben considerarse el derecho concreto y su posibilidad real de ejercicio, incluyendo cualquier impedimento que pueda afectar a su titular (229). De ahí que, sobre la primera cuestión a precisar, entendemos que las personas pueden ejercer la acción desde que como titulares de un derecho subjetivo tienen la posibilidad de ejercerlo sin impedimentos. Lo cual, según Ariano (2014), hace que el inicio del cómputo de plazo sea, en muchos casos, incierto (331). Esta idea se alinea con la llamada teoría de la realización, conforme a la cual el plazo comienza cuando el derecho es verdaderamente ejercitable. Pensamos, que lo mismo se aplica en el caso que nos ocupa. Pues, respecto a la segunda cuestión a precisar, es necesario preguntarnos: ¿desde cuándo una sociedad, accionista o tercero interesado puede ejercer la acción contra los directores?

Para responder a la pregunta, debemos reiterar que la expresión “desde que se puede ejercer la acción”, como indica Ariano (2014, 331), genera incertidumbre en el cómputo del plazo. No queda claro por qué se optó por incluir una disposición tan genérica si el objetivo era lograr una mayor “seguridad jurídica”. Respecto a la

pregunta planteada, creemos que, si seguimos la redacción del artículo 184 de la LGS, tenemos la respuesta respecto a cuándo pueden ejercer la acción la sociedad, accionistas y terceros contra los directores. Esto es, desde “la fecha de adopción del acuerdo o de realización del acto que originó el daño”. Esto no significa necesariamente desde el momento en que la sociedad toma conocimiento del daño, sino desde cuando tiene la posibilidad concreta de exigir responsabilidad a los directores. Es decir, desde que el hecho que causa el perjuicio se concreta, y la sociedad está en condiciones (sin impedimentos) de actuar en contra de los directores por el daño causado.

V. Propuesta

A la luz de lo expuesto, consideramos que el problema del régimen actual no radica en la duración del plazo de caducidad, sino en su propia naturaleza y en la forma en que se encuentra regulado en el Código Civil. En ese sentido, no se trata solo de un problema estructural, sino también funcional, lo que obliga a examinar el fundamento que subyace a las instituciones de la prescripción y la caducidad.

Podríamos señalar que el fundamento “básico” de la prescripción extintiva es la seguridad jurídica impuesta por ley; sin embargo, no es su fundamento principal. Ariano (2014, 334) señala que la intención del legislador al someter a plazos de prescripción las relaciones obligatorias, no es precisamente una abstracta “seguridad jurídica”, sino, el concreto interés del deudor, en el sentido de que este no debe eternamente estar bajo la sujeción del acreedor, otorgándole un “derecho de liberarse”. Por otro lado, en lo que respecta a la caducidad, menciona que, aunque el legislador protege ciertos derechos o situaciones jurídicas, lo hace con cierto “disfavor”; en tanto existe otro interés merecedor de mayor protección.

Debido a ello nos preguntamos, ¿el ordenamiento está considerando como superior el interés de los directores, por sobre el interés social? Aparentemente, sí. Al dejar un plazo de caducidad, no solo permite situaciones en las que hechos dañosos y dolosos queden impunes, sino que olvida que la responsabilidad de los directores se debe evaluar con el mayor rigor posible, pues estos como órgano de administración de la sociedad, tienen el deber de diligencia y lealtad para con la sociedad.

Si la sociedad no hace efectiva la pretensión, es por el desconocimiento de la misma de un daño, lo que en dicho contexto es muy común, pues mientras están en el cargo, los directores tienden a ocultar las faltas que acarrearían una responsabilidad civil. Por ello, creemos que un plazo de caducidad, tal como está regulado en el Código Civil, no es el adecuado para abordar esta problemática.

En ese escenario, la prescripción se presenta como una alternativa más adecuada, en tanto su régimen permite articular mejor la protección del derecho con la realidad

en la que este se ejerce. A diferencia de la caducidad, la prescripción admite criterios más flexibles en el cómputo del plazo, así como mecanismos como la interrupción y la suspensión.

Por las razones expuestas, y con el fin de lograr un adecuado balance —evitando el abuso de poder por parte de los directores, pero sin generar un exceso de responsabilidad para los mismos—, consideramos que el artículo referente a la responsabilidad del directorio debería sustituir la caducidad por un régimen de prescripción de dos años, cuyo cómputo se inicie desde la posibilidad real de ejercer la acción.

VI. Conclusiones

a) La caducidad, tal como está regulada en la Ley General de Sociedades, termina debilitando el propio régimen de responsabilidad de los directores. Su carácter rígido y su efecto extintivo pueden impedir que se reclamen daños que, en muchos casos, ni siquiera pudieron ser conocidos a tiempo.

b) El anteproyecto no soluciona este problema. Aunque amplía el plazo y agrega el criterio de “desde que se puede ejercer la acción”, mantiene la misma lógica de la caducidad e introduce, además, mayor incertidumbre en el cómputo del plazo.

c) Por ello, consideramos que la prescripción se ajusta mejor a esta materia, ya que permite un tratamiento más acorde con la realidad en la que se ejercen estos derechos. En esa línea, proponemos reemplazar la caducidad por un plazo de prescripción de dos años, computado desde la posibilidad real de ejercer la acción.

VII. Notas

(1) Sobre este punto, véase Normand Sparks, Enrique, Exposición de motivos del Proyecto de la Ley General de Sociedades, donde se enfatiza la necesidad de privilegiar la celeridad y certeza en el derecho societario. Disponible en: <https://acortar.link/3nO1WX>

VIII. Referencias

Ariano Deho, E. (2014). Reflexiones sobre la prescripción y la caducidad a los treinta años de vigencia del Código Civil. *THEMIS Revista De Derecho*, (66), 329-336. <https://acortar.link/vsx3RB>

Ariano Deho, E. (2020). “Cómputo del plazo prescriptorio”. En *Código Civil Comentado*, Tomo VII, coordinado por Manuel Muro y Manuel Alberto. Gaceta Jurídica S.A.

Beaumont Callirgos, R. (2004). La caducidad de instituciones y actos, derechos y obligaciones en la Ley General de Sociedades, plazos y procesos, propuesta de reforma [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos].

Guerra Cerrón, M. (2015). Un título preliminar para la Ley General de Sociedades. *Manual de Derecho Comercial*, Thomson Reuters, Lima. <https://cutt.ly/6eGhS1DF>

Rubio Correa, M. (2003). Prescripción y caducidad extinción de acciones y derechos en el código civil. Fondo Editorial PUCP.

Tambini Monge, R. (2016). La caducidad de la responsabilidad civil de los directores de una sociedad anónima [Tesis de maestría, Universidad de Lima]. Repositorio Universidad de Lima.

ESPACIO DE ENTREVISTA



Entrevista a la Dra. Amaia Maseda García

En una enriquecedora entrevista para el Boletín Sociedades, conversamos con la destacada académica Amaia Maseda García, cofundadora de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad del País Vasco (UPV/EHU) y miembro fundadora de la Sociedad Española de Investigadores en Empresa Familiar (SAFER). La Dra. Maseda, quien además lidera el Grupo de Investigación Consolidado del Sistema Universitario Vasco “Gobernanza, Emprendimiento y Sostenibilidad en la Empresa Familiar”, nos comparte en esta edición una profunda reflexión sobre el impacto socioeconómico de la empresa familiar en Europa, así como los grandes desafíos estratégicos que configuran su futuro.

Entrevistan:

Miembros principales y honorarios del Grupo de Estudios Sociedades – GES:

- Acosta Delgado, Manuel de Jesús
- Alva Lopez, Milagros Elizabeth

- Maraví Chipana, Nataly Nicole
- Mechan Huapaya, Kenny Roger
- Olotegui Leyva, Jasmin Olenka
- Ramos Caparachin, Marilú Danissa
- Tito Medina, Maricielo Jesús

Docente asesora de GES: Dra. María Elena Guerra Cerrón

En el marco de su especialidad en Economía Financiera y Contabilidad en la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad del País Vasco, ¿cómo surgió su interés por el estudio de la empresa familiar y las pequeñas empresas?

Es una cadena de puntos. Al final la investigación te va llevando en cadena a puntos que al final no pensábamos. Empezamos a trabajar en el área de economía financiera y contabilidad en los años 2000 a partir de temas de buen gobierno corporativo donde surgieron los casos Enron y otros que generaron la preocupación sobre los modelos de gobierno corporativo. Casi toda la investigación se estaba haciendo en empresas cotizadas. En ese contexto, tenía una tesis doctoral que dirigir y

decidimos hacer un estudio sobre buen gobierno corporativo sobre empresas no cotizadas quienes tienen un mediano tamaño y un modelo de gobernanza también de mediano tamaño. Cuando empezamos a adentrarnos en este campo de estudio nos dimos cuenta que la mayoría eran empresas familiares. Así es que surge el estudio de las empresas familiares.

De hecho, vimos que los modelos de gobierno corporativo de las empresas familiares no tienen una relación vinculada con empresas de su mismo tamaño que no eran familiares. Muchas veces vas buscando una cosa y deriva en otra. Desde aquel momento empieza esa línea de investigación. Posterior a ello, hubo un llamamiento institucional, cuando ya veníamos trabajando en esto, de parte del Gobierno para adentrarnos a este tema porque precisamente, la famosa crisis del 2008 se vio que empresas familiares muy importantes del País Vasco, con una gran tradición, estaban desapareciendo tales como empresas familiares con 100 años que no tenían relevancia familiar. Como los Gobiernos Provinciales sabían que veníamos trabajando en estos temas, nos hicieron algunos encargos y nos transmitieron la necesidad de que, desde la universidad, se hable de la empresa familiar. Por ello tenemos una cátedra específica sobre la empresa familiar en el País Vasco donde tratamos de dar una formación a los empresarios, equipo directivo y al alumnado quienes, de ser el caso, tendrán la oportunidad de poder trabajar en una empresa familiar. Fue una simbiosis de cosas que empezó por la investigación que también tuvo el apoyo de nuestra universidad. Tenemos una asignatura de grado, de máster y en el programa de doctorado donde tenemos una línea de investigación que dirijo.

Hemos tomado conocimiento que su labor de investigación se encuentra en la intersección de la gobernanza y la estrategia, con un foco en la empresa familiar, ¿a qué se refiere propiamente esta intersección?

Las empresas familiares son diferentes. Estamos hablando de empresa familiar, entonces obviamente toma decisiones estratégicas fundamentadas en la empresa, pero está la familia por detrás y la familia toma las decisiones teniendo en cuenta el ámbito familiar. Una empresa familiar piensa más en el largo plazo.

Porque si yo soy una empresa familiar y quiero que mi empresa siga siendo familiar, se la quiero pasar a la siguiente generación, con lo cual, las estrategias son diferentes porque van a tener en cuenta ese tipo de aspectos. Por ejemplo, en la gobernanza, las composiciones del Consejo de Administración, que vosotros llamáis también Directorio —en una sociedad anónima—, muchos paquetes accionariales son de la familia, son ramas familiares. No piensan lo mismo una rama familiar sobre cuál va a ser el futuro de la empresa que, en este caso, un paquete accionarial que lo tiene, pues, un fondo de inversiones, de los famosos fondos de

inversiones que andan por ahí comprando ahora por el mundo tantas propiedades. Entonces, todo ese tipo de aspectos, obviamente, marca mucho la estrategia.

Fijaros, por ejemplo, la salida a bolsa supone para una empresa familiar perder parte del control, lo mismo para la internacionalización... saber hasta qué punto puedo conseguir financiación y a la vez seguir teniendo el control familiar.

Nosotros empezamos por gobernanza, pero es que al final te va derivando los modelos de gobierno te derivan en tomas de decisiones, obviamente, empresariales, pero el peso de la familia en la toma de decisiones es fundamental.

En cuanto a la regulación de la empresa familiar, ¿tiene una normativa especial en España o existe una legislación o regulación comunitaria?

En el caso español, debemos considerar que gran parte de la regulación ya no se origina únicamente en el Estado, sino también en el marco normativo de la Unión Europea. De hecho, desde 1995 surgieron iniciativas europeas orientadas a definir qué debe entenderse por empresa familiar y, posteriormente, se han emitido diversas comunicaciones que destacan su relevancia económica y social.

La importancia de la empresa familiar radica, entre otros aspectos, en su fuerte arraigo territorial. Incluso cuando estas empresas alcanzan una dimensión internacional, suelen mantener sus centros de decisión en el lugar donde se originaron. Esto genera impactos significativos desde el punto de vista empresarial, fiscal y, especialmente, en la generación de empleo y el desarrollo económico de determinadas regiones.

Actualmente, uno de los principales ámbitos de trabajo regulatorio está vinculado con la sucesión empresarial. Desde una perspectiva jurídica, la transmisión de acciones y la continuidad del negocio presentan retos particulares que no se observan en la sucesión del patrimonio personal. La transferencia de una empresa familiar involucra dimensiones societarias, tributarias, fiscales y organizacionales que hacen del proceso sucesorio un fenómeno especialmente complejo.

En América Latina —y particularmente en países como Perú— este tema adquirirá una relevancia creciente en los próximos años. Existe una cultura empresarial en la que la familia mantiene un rol central tanto en la organización económica como en la toma de decisiones. Además, en la región existen importantes conglomerados empresariales de carácter familiar, por lo que será cada vez más necesario desarrollar mecanismos que permitan reconocer e identificar formalmente este tipo de empresas.

Uno de los desafíos centrales es precisamente definir qué constituye una empresa familiar. No existe una definición única ni un registro específico que permita identificarlas con claridad. Una posible alternativa sería reconocer jurídicamente esta condición como una característica adicional al tipo societario. Es decir, que una sociedad pueda constituirse formalmente como sociedad anónima y, al mismo tiempo, contar con una identificación oficial como empresa familiar si cumple determinados criterios.

Esta identificación permitiría diseñar políticas públicas, incentivos y marcos regulatorios más adecuados para sus necesidades específicas. Precisamente por ello existen asociaciones e instituciones dedicadas a impulsar el reconocimiento y fortalecimiento de este modelo empresarial.

Finalmente, como referencia de estudio, recomiendo revisar el Instituto de Empresa Familiar de España, que agrupa a las principales empresas familiares del país y pone a disposición bibliografía, estudios y materiales de acceso abierto. Muchas de estas empresas tienen además una presencia importante en América Latina y constituyen ejemplos relevantes para comprender la evolución y el impacto de este modelo empresarial.

Desde su experiencia como cofundadora de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad del País Vasco (UPV/EHU) y miembro fundadora de la Sociedad Española de Investigadores en Empresa Familiar (SAFER), ¿cómo valora el marco institucional y regulatorio español para la PYME familiar en comparación con otros países europeos?

Desde mi experiencia, mi valoración es que estamos iguales, ya que el marco es el mismo y existe cierto desconocimiento sobre esto. Las normativas vienen desde el Parlamento Europeo, donde se toman decisiones o modelos regulatorios basados en normas básicas que deben cumplir todos los Estados miembros. Lo que se hace es una transposición, es decir, los Estados adoptan estas directrices básicas y pueden ampliarlas, pero en ese sentido, toda la normativa en torno al funcionamiento de las empresas la establece el Parlamento Europeo.

Por ejemplo, bajo este nivel de la Unión Europea se establece que las empresas deben estar formalizadas y se definen los tamaños mirando el volumen de negocio, el total de activos del balance y el número de personas trabajadoras, como las micro o mini pymes de menos de 10 trabajadores.

Sin embargo, a nivel europeo se está creando un modelo diferente, pues la clasificación señalada está basada en un modelo más industrial, pero ahora con la automatización y la masificación de la IA, se plantean nuevas formas de regulaciones necesarias, y esto no se decide a nivel del Estado español, sino de Europa.

¿Cómo percibe la relación entre la empresa familiar y las prácticas o principios de buen gobierno corporativo?

Yo creo que afortunadamente se ha trabajado mucho en los últimos años para que las empresas familiares tengan buenas prácticas de gobierno corporativo, no quiere decir que en todos los casos se consiga. Es decir, que tomen decisiones consensuadas sobre todo cuando ya van creciendo y están las empresas en segunda y tercera generación y, sobre todo, que preparen bien el proceso de sucesión. Este proceso de sucesión es fundamental para que la empresa perviva y es que ¿qué ocurre? Por ejemplo, imagínate: generas una empresa y, cuando tienes 30 años, vamos a suponer, estás trabajando aproximadamente 40 años; a los 70 te vas a jubilar y vas a querer desaparecer de la empresa. Tú tienes que saber, con mucho tiempo de antelación, quienes van a ser las personas que no solo van a ser accionistas, porque yo puedo tener y dejar un paquete de acciones a mis hijos, sino debes saber quién va a ser el líder.

El liderazgo no es lo mismo que tener la propiedad. Yo tengo que saber cómo hago todo esto, y esta es una de las prácticas de buen gobierno: poder hacer todo eso bien.

No repartir. Por ejemplo, en mi caso: tengo 4 hijos, tengo una empresa y dejo el 25% a cada uno de ellos, perfecto, pero ¿quién va a dirigir la empresa? Entonces, eso no lo puedo dejar al último día, ni dejar a dedo que sea alguno de los presentes. Debo preguntarme: ¿por qué esa persona?, ¿por qué lo ha dicho la madre?, ¿o realmente esa persona se lo merece? Es ahí donde empiezan las guerras familiares.

Y eso, si no se hace bien, puede ser el fastidio de una empresa. ¿Y por qué se ha dicho la edad de 40 años? Porque muchas veces nos damos cuenta de que, si no se hace bien ese traspaso en ese gobierno, coincide con momentos en los que la empresa ya ha pasado la madurez de sus productos estratégicamente por llevar 40 años en el mercado. Y si tú estás en medio de una guerra con tus hermanos y, encima, eso afecta el negocio, ya sabéis a dónde va la empresa: a pique.

Entonces, hay que preparar las empresas familiares que, de hecho, según los estudios que se han realizado son muy resilientes, la empresa familiar es muy resiliente. Los estudios elaborados después del COVID-19 han demostrado que las empresas se sostienen y funcionan mucho mejor cuando fortalecen el “alma de la empresa” y cuidan a sus trabajadores. Por ejemplo, aquí, las empresas han cuidado muchísimo mejor a sus trabajadores ya que incluso no yendo a trabajar se los ha intentado mantener en sus puestos de trabajo. Los trabajadores han dado mucho para hacer funcionar la empresa, son mucho más resilientes, son mucho más

perdurables cuando la familia está unida y las cosas están claras.

Cuando hay por detrás guerras, la empresa va a pique. Así que sí es importante; la base es esa. Pensar en vuestra familia, en nuestra familia personal: si os lleváis bien, las cosas van para adelante, pero cuando hay problemas, cuando hay que tomar una decisión importante, todo estalla.



¿Qué importancia tiene la planificación de la sucesión en la empresa familiar?

El conflicto es el mayor peligro de una empresa familiar, especialmente el conflicto emocional. El conflicto entre personas de la familia es lo que más puede poner en riesgo a este tipo de empresas.

La planificación es fundamental y, como decía antes, es importante buscar esos lazos de comunicación con la familia empresaria. ¿Cómo hacerlo? Imagina una familia extensa, con muchos hijos, primos y demás. En ese contexto, hay que identificar a las personas que pueden liderar la empresa. Puede que no seas el mayor accionista o la persona más relevante dentro del organigrama familiar, pero desde pequeño puedes demostrar ciertas características que los demás reconocen.

Por eso es muy importante que la familia se reúna en espacios organizados, donde todos puedan observar quién puede asumir el liderazgo. Ese proceso no es espontáneo, se trabaja con el tiempo.

Las grandes empresas —y esto también puede aplicarse a las pequeñas— organizan encuentros familiares para que los miembros más jóvenes conozcan la empresa: cómo surgió, cuáles fueron sus orígenes, sus historias y su cultura. Es importante que se transmitan tanto las historias positivas como las negativas: cómo enfrentaron crisis, problemas familiares o momentos difíciles. Todo esto forma parte de la identidad de la empresa.

Si los miembros no conocen esa historia, es más difícil que se identifiquen con la empresa. En cambio, cuando la conocen, es más fácil identificar a los futuros líderes, quiénes tienen el perfil y quiénes no.

Por otro lado, la planificación debe comenzar con mucha antelación. Con el tiempo se deben definir las características que deben cumplir las personas que quieren trabajar en la empresa familiar. Un error grave es asignar puestos solo por el hecho de ser familia, por ejemplo, decir: “tengo cinco hijos, los cinco trabajan en la empresa”, o “tú tienes uno, tu hijo también entra”. Esto puede generar conflictos tanto dentro de la familia como con trabajadores externos.

Un empleado podría pensar que no tiene posibilidades de crecimiento si solo ingresan familiares. Por eso, es necesario regular aspectos como cuántas personas pueden ingresar por cada rama familiar y qué requisitos deben cumplir: estudios, idiomas, habilidades, entre otros.

Todo esto permite ir formando al líder y también identificar quién realmente quiere participar en la empresa y quién no.

Además, esta planificación debe hacerse con suficiente tiempo. No es recomendable pensar en retirarse a los 70 años; eso sería un error. Lo ideal es hacerlo antes, porque si el líder se retira muy tarde y los sucesores no gestionan bien, ya no habrá margen para corregir. En cambio, si se retira antes, por ejemplo, a los 50, aún existe la posibilidad de intervenir si es necesario.

Finalmente, la planificación implica identificar al líder, y eso no ocurre de un día para otro. El liderazgo se construye con el tiempo. Todos conocemos personas que tienen un liderazgo natural, y es importante que los demás también lo reconozcan. Cuando hay ese reconocimiento, es menos probable que surjan conflictos.

Usted lidera el Grupo de Investigación Consolidado del Sistema Universitario Vasco "Gobernanza, Emprendimiento y Sostenibilidad en la Empresa Familiar". ¿Cuál es su visión respecto a la transferencia de conocimiento de este grupo hacia las PYME familiares? ¿Cómo logran que los resultados de sus investigaciones lleguen realmente a los empresarios y gestores?

Por varias vías. Por ejemplo, publicamos investigaciones en las plataformas líderes y somos un grupo de excelencia, pero la cátedra es la que nos permite transferir conocimientos, porque luego esas investigaciones las hacemos con un lenguaje más cercano y profesional así también intentamos transferir conocimientos con seminarios, cursos, charlas para ellos y ellas.

Tenemos una revista llamada "Revista Familia y Empresa" de SAFER (Sociedad Española de Investigadores), ahí lo que intentamos hacer es investigaciones académicas y científicas con un formato más técnico dirigido al público como consejeros familiares, directivos, directivas y gente que trabaja en las empresas. También tenemos un programa muy amplio entre cátedras, talleres de trabajo, conferencias y demás, todo eso con apoyo del gobierno, ya que son los más interesados en que trabajemos con empresas familiares y les damos formación.

Boletín Sociedades es un medio de difusión de artículos y entrevistas que se difunde de forma gratuita en formato digital, de gran alcance en las redes sociales y en la comunidad académica. Nuestros lectores son abogados, ciudadanos de a pie y especialmente estudiantes, ¿qué mensaje podría dejar a los abogados y a los estudiantes?

Especialmente a las personas que tienen formación en derecho, es muy importante, por una parte, trabajar para la formalización de las empresas, no solo desde el punto de vista legal, sino formalizadas como empresa que tiene personas de la familia detrás para ayudarlas a que continúen creciendo y demás, porque la informalidad al principio funciona muy bien (hay una relación entre lo que es el modelo de negocio, la familia y lo que es la empresa), pero con el paso de los años nos vamos haciendo mayores, cada uno tiene sus intereses, sus propias familias, y esas intersecciones se separan y al separarse eso hace que no crezca. Entonces es muy importante porque eso nos va a dar riqueza y va a generar riqueza al país.

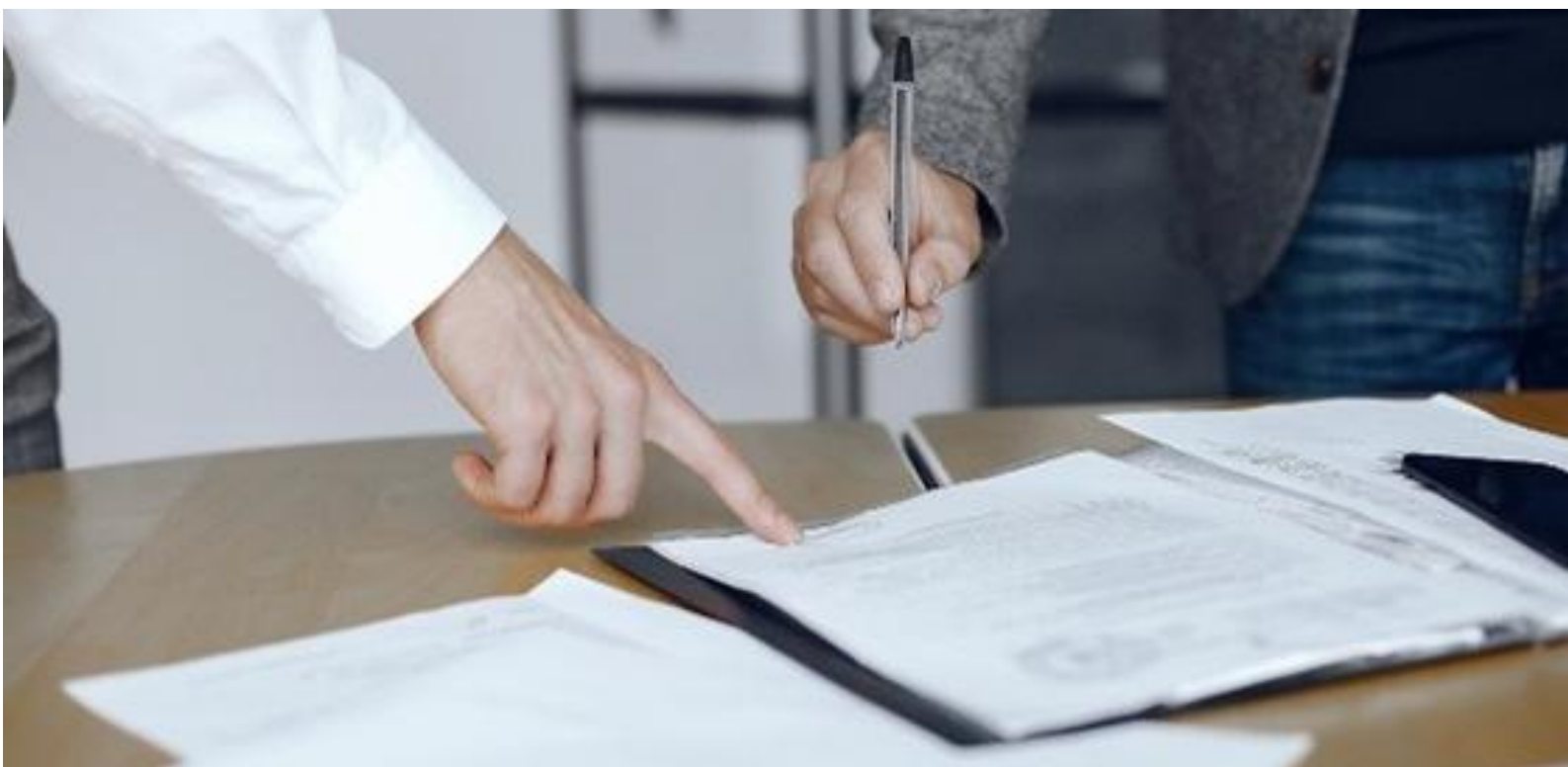
Pienso que es muy importante todos esos principios y que al final, la pregunta por ejemplo que me hacía la Dra. Guerra sobre los principios de buen gobierno, sí que es verdad los tienes que vincular después más a la empresa familiar. Les diría que es un mundo apasionante porque hasta que no te metes en ello, no eres consciente de cuántas empresas familiares hay y la ayuda que tienen.

No digo ya las grandes, a las que hay que ayudar principalmente a las PYMES, porque son la base de la riqueza a nivel empresarial y a nivel de país.

Estoy convencidísima. Por ejemplo, aquí, más o menos, independientemente de que sean o no familiares, en Europa, las grandes empresas son el 2%, el 98% son PYMES. Tendrás que cuidar a tus PYMES y, dentro de las PYMES, muchas de ellas son de carácter familiar. Solo en España, en el último estudio que hicimos con las redes que tenemos de cátedras en el instituto empresa familiar, más o menos, la empresa familiar genera el 60% del empleo en España. Si no las cuidas... Fíjense que el mayor problema, y eso está pasando en Latinoamérica, y eso ha pasado en España, es que ahora una empresa te venga ahora un fondo de inversión y te compre. Está muy bien. O que empieces a participar y te compre. Está fenomenal en ese momento, pero el día de mañana resulta que ese fondo de inversión ya no le interesas y se va, ¿qué pasa con esa empresa? no va a generar igual o desaparece, que es lo que está pasando con los grandes que están comprando muchísimas cosas, pero hoy le interesa este país, le interesa este sector; pero mañana se va a otro sitio, la deslocalización que se llama, y claro, una empresa familiar tiene arraigos, como tenemos arraigos a la familia verdad. Eso hay que mantenerlo.

Para mí, el mejor consejo que les puedo decir, porque es su riqueza y hay que trabajar por nuestra gente, por nuestro territorio. Y vosotros que tenéis una formación en abogacía hay que ayudar.

Muchas gracias por la entrevista.



Fuente: Actualidad Laboral*

El valor probatorio y la aplicación del principio de primacía de la realidad a favor del empleador

Escribe: Koska Melissa Victorio Moscoso
Abogada por la Universidad de Lima,
docente en la Universidad de Lima, Universidad Científica del Sur y
Universidad San Martín de Porres



El principio de primacía de la realidad es uno de los principios rectores que inspiran el derecho laboral, dado que este tiene indudablemente un carácter tuitivo hacia el trabajador por presentarse siempre en un contexto donde se presume que las relaciones laborales son desiguales, siendo el empleador siempre la parte con mayor prevalencia en las mismas y debiendo el ordenamiento jurídico otorgar herramientas a favor del trabajador para que dicha relación no lo afecte.

En este punto es importante destacar lo que menciona PLÁ, A (2015, p.273) sobre la definición que se le otorga a este principio: "(...) va a prevalecer siempre la verdad de los hechos por encima de los acuerdos formales".

La definición que nos otorga el mencionado jurista nos aproxima a una realidad latente en nuestra sociedad,

esto es que, en el ámbito del derecho laboral es muy probable que el empleador abusando de su posición de dominio respecto del trabajador obligue o al menos imponga la suscripción de acuerdos que no necesariamente sean válidos o manifiesten la realidad.

Esto se da en muchos casos cuando el empleador encubre la existencia de la relación laboral con la suscripción de un contrato de locación de servicios, cuando se suscriben contratos de naturaleza temporal encubriendo una relación laboral a plazo indeterminado, etc. Es en este punto que los operadores jurídicos aplican este principio haciendo prevalecer la realidad de los hechos.

Vemos la Casación Laboral N°19687-2015-LIMA que indica: "En aplicación del principio de primacía de la

realidad, los documentos en los que constan los contratos civiles, mercantiles o de otra naturaleza, solo tienen un valor probatorio relativo, en vista que si durante el trámite del proceso el juez aprecia en los hechos la existencia de rasgos de laboralidad en la relación mantenida entre las partes, verificando que la suscripción de dichos documentos ha servido para un fraude o simulación orientados a eludir el cumplimiento de las obligaciones establecidas por la legislación laboral, deberá declarar la existencia de un contrato de trabajo”.

Sin embargo, poco o nada se habla de la aplicación de dicho principio de forma inversa, cuando la primacía de la realidad puede aplicarse en favor del empleador de forma tal que el trabajador no se vea beneficiado por la suscripción de algún acuerdo en el cual le genere derechos con los que no cuenta o no le sería aplicable el principio de primacía de realidad en su favor (sentencia Rol N°552-2024) (1).

Al respecto, se tiene el pronunciamiento de la Tercera Sala Laboral de Corte de Superior de Justicia de Arequipa que emite la Sentencia N°384-2017-3SL en la que si bien no aplica de forma textual el principio de primacía de la realidad de forma inversa, aplica el mismo favoreciendo los intereses del empleador en tanto se pronuncia respecto de una demanda de desnaturalización de contrato a plazo fijo declarándola infundada, destacando que si bien la constitución de la sociedad eran de 1999, se ha demostrado que la empresa inicia sus operaciones en el año 2015, por lo que la causa objetiva del contrato a plazo fijo establecida en el artículo 57 de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral se encuentra justificada.

De las referencias citadas, la posición que se asume es la siguiente:

No contamos con pronunciamientos judiciales que expresamente establezcan que el principio de primacía de la realidad se aplica a favor del empleador, pues aún tenemos una fuerte posición proteccionista respecto del trabajador, sin embargo, consideramos que este principio no puede ser aplicado restrictivamente a favor de los trabajadores, sino que puede aplicarse en general a la relación laboral en tanto pueden presentarse situaciones como la descrita en el caso resuelto por la Sala Laboral, donde un trabajador podía verse beneficiado y repuesto a su puesto de trabajo, primando la realidad de los hechos frente a los documentos que formalmente indicaban la constitución de la empresa en el año 1999, se privilegió la fecha de inicio de actividades real sin la reposición del trabajador.

Tenemos otros casos similares, por ejemplo, el pago de horas extras, donde el trabajador pueda realizar la marcación fuera de su horario laboral o la empresa no contar con las marcaciones, exigiendo la Corte Suprema

que el trabajador tenga la carga de la prueba de la labor efectiva de labores, como parte de la primacía de la realidad y consecuentemente favoreciendo en estos casos los intereses del empleador (Casación Laboral N°5078-2023-La Libertad).

Mi opinión es que es posible que el principio de primacía de la realidad a la luz de la valoración probatoria que realice el juez pueda ser aplicado de forma favorable a los intereses del empleador, sin que ello implique desnaturalizar la naturaleza tuitiva del derecho laboral.

Notas

(1) El fallo laboral que aplicó el principio de «primacía de la realidad» en favor del empleador. La corte rechazó el cobro de reintegros remunerativos, validando que el sueldo real pagado prevaleciera sobre un anexo de contrato firmado que estipulaba un sueldo mayor pero que nunca se aplicó.

Referencias

PLÁ, A (2015). Los principios del derecho del trabajo. Cuarta edición al cuidado de Hugo Barreto Ghione. Fundación de Cultura Universitaria.

Corte de Apelaciones de Antofagasta (2025). Sentencia Rol N°552-2024.

Tercera Sala Laboral de Corte de Superior de Justicia de Arequipa (2017). Sentencia N°384-2017-3SL.

Segunda Sala de Derecho Constitucional y Social de la Corte Suprema (2016). Casación Laboral N°19687-2015-Lima.

Cuarta Sala de Derecho Constitucional y Social de la Corte Suprema (2025). Casación Laboral N°5078-2023 La Libertad.

HABLANDO DE ARBITRAJE



***Third-party funding* en arbitraje: ¿quién financia la resolución de controversias?**

Escribe: Valeria Maurtua Veliz
Egresada de Derecho de la Universidad Peruana
de Ciencias Aplicadas



El arbitraje internacional enfrenta un fenómeno silencioso: un tercero ajeno al conflicto financia el litigio a cambio de una porción del laudo, sin que árbitros, institución ni contraparte lo sepan necesariamente. Este mecanismo, conocido como *third party funding* (TPF), presenta beneficios innegables, pero también riesgos que el derecho arbitral aún no ha resuelto de manera uniforme.

En junio de 2015, dos empresas turcas, Muhammet Çap y Sehil İnşaat, llevan años enfrentadas al gobierno de Turkmenistán por una supuesta expropiación. El Estado demandado alertó indicios de que alguien ajeno al proceso estaba financiando el litigio a cambio de una porción de la posible cuantía. ¿Quién era? ¿Tenía alguna relación previa con alguno de los árbitros? Nadie lo sabía, porque nadie estaba obligado a decirlo.

El Tribunal Arbitral del caso Çap and Sehil v. Turkmenistan (CIADI, ARB/12/6) ordenó a los demandantes revelar si su reclamación era financiada por un tercero y, de ser así, informar el nombre, detalles del tercero financiador, la naturaleza de los acuerdos y su participación de los resultados. Estableciendo que la mera existencia de un acuerdo de financiamiento basta, prima facie, para justificar la revelación ante el riesgo potencial de un conflicto de intereses.

El TPF es un mecanismo por el que un tercero ajeno a la controversia entrega recursos financieros a una parte para financiar los gastos asociados a un litigio, trasladando el riesgo financiero al financiador a cambio de una contraprestación (Nazar y Cañete 2023).

Estos acuerdos operan bajo la premisa *no cure, no pay*, si la posición del litigante es amparada por el laudo, el financista recibe un porcentaje de lo obtenido; a diferencia de un préstamo ordinario, el demandante financiado no tiene que pagar si pierde el caso o no recupera suma alguna (Ríos Pizarro 2017).

¿Es entonces, un problema que exista el financiamiento? No en sí mismo. El problema real radica en el silencio que lo rodea. Un tercero con interés en el laudo multiplica las situaciones en que un árbitro podría estar en conflicto con una de las partes; sin embargo, por lo general no existe ninguna obligación procesal de revelar su existencia (Bourgeois Arnaud 2025).

Las consecuencias no son menores: si el vínculo entre el árbitro y el financiador se descubre con posterioridad, puede conllevar la recusación del árbitro, la impugnación o anulación del laudo, e inclusive la imposibilidad de ejecutarlo (Blavi 2015).

Este problema intentó ser atendido por las Directrices de la IBA sobre Conflictos de Interés (2014), cuyo artículo 7(a) establece que cada parte deberá informar al árbitro sobre cualquier relación con personas o entidades con un interés económico directo en el laudo. (IBA 2014). Sin embargo, al *soft law*, su eficacia depende de la voluntad de las partes, lo que en la práctica las convierte en una garantía incompleta.

Dos respuestas más vinculantes, llegaron después. Las Reglas de Arbitraje del CIADI de 2022, establecen en su Regla 14 la obligación continua de las partes de revelar el financiamiento por terceros (CIADI 2022). En la misma línea, la CCI incorporó una disposición similar en su reforma de 2021 (artículo 11.7). Ambas normas exigen una revelación automática, previa a la constitución del tribunal y mantenida durante todo el procedimiento arbitral.

Sin embargo, América Latina, permanece rezagada. Casos como *South American Silver v. Bolivia* (PCA 2013-15), evidencian que la figura ya opera en la región, pero la mayoría de los centros arbitrales locales aún carece de reglas claras.

En un sistema cuya legitimidad descansa en la confianza e imparcialidad del proceso, no puede haber actores con interés directo en el laudo que operen en las sombras. La revelación automática, incondicional y desde el inicio del procedimiento es la garantía mínima de que el arbitraje sigue siendo lo que dice ser.

Referencias

Blavi, Francisco. 2015. "It's About Time to Regulate Third Party Funding." *Kluwer Arbitration Blog*, 17 de diciembre. Acceso el 20 de mayo de 2026. <https://acortar.link/gdvHOP>

Bourgeois Arnaud. 2025. "Third-Party Funding." *Jus Mundi Wiki Note*. Acceso el 20 de mayo de 2026. <https://acortar.link/Wz4vIE>

CCI. 2021. Reglamento de Arbitraje de la Cámara de Comercio Internacional, artículo 11.7. París: CCI. <https://acortar.link/9WK1zv>

CIADI. 2015. *Muhammet Çap & Sehil İnşaat Endüstri ve Ticaret Ltd. Sti. v. Turkmenistan*, Caso N.º ARB/12/6, Orden Procesal N.º 3, 12 de junio de 2015.

CIADI. 2022. Reglamento de Arbitraje del CIADI, Regla 14. Washington D.C.: CIADI. En vigor desde el 1 de julio de 2022. <https://acortar.link/oAHy3d>

IBA. 2014. Directrices de la IBA sobre Conflictos de Interés en Arbitraje Internacional, General Standard 7(a). Londres: International Bar Association. <https://acortar.link/KKDvb5>

Nazar, Felipe y Celia Cañete. 2023. "Third Party Funding: Consideraciones Prácticas y Desafíos." Pérez Llorc, Nota Jurídica, octubre de 2023. <https://acortar.link/yYbFH0>

Ríos Pizarro, Carlos. 2017. "¿Tres son multitud? Algunas notas sobre el Third Party Funding y su aplicación en arbitrajes comerciales." *Revista Ius Et Veritas* 54: 236-243. <https://acortar.link/9tkNl0>



Ius et Iustitia

Sociedades

Boletín Jurídico Enfoque Multidisciplinario e Interdisciplinario

Publicación - desde el año 2010- de investigaciones y comentarios, artículos, espacios informativos, entrevistas, videos y eventos en materia comercial, empresarial y corporativa con enfoque multidisciplinario e interdisciplinario.

Nota editorial

Boletín Sociedades no asume responsabilidad legal alguna por el contenido, criterios u opiniones expresadas por los autores en los artículos publicados. Dichos textos son de exclusiva responsabilidad de sus respectivos autores.