

# Vacios legales en la red corporativa peruana: prácticas negativas en las juntas directivas

Legal gaps in the peruvian corporate network: Negative practices in boards of directors

Brechas legais na rede corporativa peruana: práticas negativas da diretoria

DOI: <https://doi.org/10.21803/penamer.17.33.481>

**Javier M. Pazos Hayashida**

<https://orcid.org/0000-0002-3516-2603>

Doctor en Ciencias Jurídicas y Políticas por la Universidad Pablo de Olavide - España  
Profesor Principal del Departamento Académico de Derecho de la Pontificia Universidad Católica del Perú  
japazos@pucp.edu.pe

**Miguel Ignacio Cordova Espinoza**

<https://orcid.org/0000-0002-1010-8803>

Doctor en Gestión Estratégica por el Consorcio de Universidades - Perú  
Profesor Asociado del Departamento Académico de Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú  
cordova.miguel@pucp.edu.pe

## Resumen

**Introducción:** Las redes que se generan entre los directorios o juntas directivas de las empresas a través de sus directores compartidos pueden ocasionar conflictos de interés y generar potenciales prácticas empresariales negativas. **Objetivo:** Se identifican los riesgos de prácticas negativas empresariales generadas por la ausencia de normativa apropiada que regule la formación y el comportamiento de las redes de directorios en el Perú. **Metodología:** Se realiza una discusión conceptual de la literatura de redes de directorios y una revisión de la normativa peruana existente. **Resultados:** Además de los riesgos identificados, se enfatiza en la necesidad de esperar una conducta positiva por decisión propia de los directores, dada la naturaleza de su rol. **Conclusiones:** Se evidencian vacíos en la normativa peruana para el funcionamiento de las redes de directorios y se sugiere el desarrollo de estudios empíricos en América Latina para la prevención de prácticas corporativas negativas.

**Palabras clave:** Colusión; Comercio justo; Ley antimonopolio; Regulación corporativa; Ley corporativa.

## Abstract

**Introduction:** The networks generated among firms' boards through their shared directors can cause conflicts of interests, generating potential negative business practices. **Objective:** This paper identifies the risks of negative managerial practices driven by the absence of proper regulations to control the formation and behavior of interlocking directorates in Peru. **Methodology:** It discusses the interlocking directorates' literature, and reviews current Peruvian regulation. **Results:** In addition to the identified risks, it emphasizes in the expectations of a proper behavior of directors as a decision of their own, due to the nature of their role. **Conclusions:** This interdisciplinary study between management and law evidences gaps in Peruvian regulation for the operation of interlocking directorates and suggests the development of future empirical research in Latin America towards the prevention of these negative corporate practices.

**Keywords:** Collusion; Fair trade; Antitrust law; Corporate regulation; Corporate law

## Resumo

**Introdução:** As redes geradas entre os conselhos de administração das empresas ou entre os conselhos de administração por meio de seus diretores compartilhados podem causar conflitos de interesse e gerar possíveis práticas comerciais negativas. **Objetivo:** São identificados os riscos de práticas comerciais negativas geradas pela ausência de normas adequadas que regulem a formação e o comportamento das redes de diretorias no Peru. **Metodologia:** uma discussão conceitual da literatura sobre redes de diretórios e uma análise das regulamentações peruanas existentes. **Resultados:** além dos riscos identificados, enfatiza-se a necessidade de se esperar um comportamento positivo por decisão dos próprios diretores, dada a natureza de sua função. **Conclusões:** As lacunas nas regulamentações peruanas para o funcionamento das redes de diretórios são evidentes e sugere-se o desenvolvimento de estudos empíricos na América Latina para a prevenção de práticas corporativas negativas.

**Palavras-chave:** Conluio; Comércio justo; Lei antitruste; Regulamentação corporativa; Lei corporativa.

## ¿Cómo citar este artículo?

Pazos; J. y Cordova; M. (2024). Vacíos legales en la red corporativa peruana: prácticas negativas en las juntas directivas. *Pensamiento Americano*, e#:481. 17(33), 1-18. DOI: <https://doi.org/10.21803/penamer.17.33.481>



## Introducción

Los directorios o las juntas directivas son mecanismos de gobierno empresarial designados por los accionistas de una organización para que cumplan objetivos de control y resultados. Estos órganos de gobierno corporativo están compuestos por un número determinado de ejecutivos de considerable trayectoria, reputación o conocimientos que les permite cumplir los objetivos mencionados. Sin embargo, los directorios no se quedan inertes, sino que socializan y se conectan con sus homólogos en otras organizaciones. A través de estas conexiones movilizan su experiencia acumulada y características para tomar decisiones que afectan directamente el devenir de las organizaciones (Cordova y Sambrook, 2023; Hambrick, 2007), dependiendo estas de la heterogeneidad en la composición de los directorios (Hambrick y Mason, 1984). Una de las formas que tienen las empresas de relacionarse con otras es compartir directores, formando redes corporativas cuando un director está ejerciendo el rol en dos o más empresas al mismo tiempo (Mizruchi, 1996), perteneciendo estas a cualquier sector económico o industria.

Si bien el vínculo formado entre estas empresas puede generar ventajas estratégicas, tales como compartir información importante para mejorar la toma de decisiones (Haunschild y Beckman, 1998), habilitar acceso al capital (Mizruchi y Brewster Stearns, 1988), otorgar prestigio y legitimidad (David y Westerhuis, 2014), compartir conocimiento (Carrol et al., 2018), entre otros (Cordova, 2018; Codina y Cordova, 2021), también puede devenir una oportunidad para formular prácticas negativas, tales como colusión (Mizruchi, 1996), manipulación de estados financieros (Fich y Shivdasani, 2007), mal uso de la información (Cai y Sevilir, 2012), entre otros que estarían en contra de los intereses de los accionistas, otras empresas o consumidores en general, de forma ilegal y no ética.

En los Estados Unidos, la Ley Clayton de 1914 prohíbe la creación de directorios compartidos entre empresas de la misma industria, lo que previene la competencia desleal y práctica colusoria, al mismo tiempo que promueve economías más colaborativas (Davis, 1996; Windolf, 2009). Sin embargo, en América Latina existen pocos casos de normativa dirigida específicamente a mitigar estos riesgos. Si bien muchas empresas son ahora globales, manteniendo presencia productiva o comercial en distintos países, las leyes y regulaciones para el accionar de las sociedades son diferentes en cada territorio nacional.

El objetivo principal de este artículo es identificar los riesgos existentes en la generación de prácticas negativas en la gestión de las organizaciones vinculadas a través de redes de directorios en el Perú que utilizarían directores comunes como mecanismo informal de gobierno corporativo, teniendo como marco de referencia la legislación peruana.

Identificando los riesgos en la normativa legal peruana que permitirían la aparición de prácticas negativas producto de la vinculación de las empresas a través de sus redes de directorios, se podrían formular mecanismos o leyes apropiadas con el fin de evitar perjuicios para las organizaciones y los consumidores del entorno, así como situaciones de desigualdad de competencia en una economía de libre mercado. Esto fortalecería la acción, actualmente debilitada (Briolo y Cordova, 2022; Hoskisson et al., 2000; Vassolo et al., 2011), de las instituciones latinoamericanas que regulan la acción empresarial en el país, elemento que sería importante para soportar el crecimiento económico y la reducción de desigualdades en el Perú (Vergara Paniagua, 2018).

Este artículo primero describe la naturaleza legal y operativa de las juntas directivas o los directo-



rios en el Perú a manera de antecedentes y contexto. Luego, explica la metodología y el análisis. Posteriormente, presenta el concepto de redes de directorios y la literatura en este campo organizacional. A continuación, realiza una discusión sobre los resultados y un análisis a la luz de lo que representa la libre competencia. Finalmente, ofrece las conclusiones.

## Directorios en el Perú

En el Perú, la primera declaración de buenas prácticas de gobierno corporativo ocurrió en 2002 cuando se promulgaron los Principios de buen gobierno para las sociedades peruanas, el mismo que fue actualizado y reemplazado en 2013 por el Código de buen gobierno corporativo de las sociedades peruanas (Superintendencia del Mercado de Valores, 2013). De acuerdo con Ysla (2017), las empresas en el Perú conservan aún un número de directores reducido en sus juntas directivas, así como una baja presencia de directores independientes (externos a la organización), en comparación con sus pares de América Latina. Los directorios en el Perú tienen un promedio de 7,5 miembros, mientras solo el 35 % de los directorios peruanos cuenta con directores independientes.

### *El directorio como órgano de la sociedad*

#### *Naturaleza*

Para comprender el problema bajo análisis, resulta indispensable definir el órgano denominado directorio o junta directiva, abordar las funciones que le son conferidas y, finalmente, exponer el régimen de responsabilidad que condiciona sus acciones. En atención a estos elementos, podremos identificar su relación con el mercado a través de las sociedades anónimas, entidades a través de las cuales estos organismos se manifiestan en la economía.

De esta forma, remitirse a la doctrina será útil para esclarecer las nociones que nos ocupan. En este orden de ideas, se puede ver que se ha definido el directorio de la siguiente manera:

El órgano de administración plural [...] que desempeña su actividad a través de la gestión de sus miembros. Para Vivante, el directorio es un consejo, órgano colectivo que delibera por medio de su mayoría en cuyo seno todos los miembros están ligados con un vínculo de solidaridad. (Gagliardo, 1986, p. 11)

A pesar de que esta definición parece ser sensata, la conceptualización de este órgano, propio de una entidad como la sociedad anónima (S. A.), no ha sido pacífica. Esto se debe principalmente a que es un concepto que ha evolucionado en el tiempo, básicamente por los grandes cambios ocurridos desde el siglo XIX:

La evolución y el avance del capitalismo se realizaron, entre otros factores, a través de un proceso caracterizado por la disociación entre la propiedad sobre los medios de producción y el ejercicio con algunas de las potestades inherentes de esa propiedad. (Elías-Laroza, 2000, p. 327)

Producto de este desarrollo histórico, surgen posturas como la denominada teoría del mandato, una



de las teorías primigenias, sobre la cual se destaca que los administradores de las sociedades requerían una imagen jurídica frente a terceros, que garantizara su accionar y toma de decisiones (Elías-Laroza, 2000).

Por otro lado, una doctrina posterior buscó definir el directorio no como un actor externo a la sociedad, sino como un agente constituido como integrante de esta. Así, surge la teoría del órgano, la cual establece lo siguiente:

La sociedad tiene una estructura interna compleja, en la que las funciones de representación, gestión y actuación empresarial deben ser reguladas por leyes dirigidas a distintos órganos, a través de los cuales la sociedad se expresa. En tal sentido, los administradores sociales, a diferencia de los representantes, no expresan su propia voluntad, sino que son formadores de la voluntad de la persona jurídica. (Elías-Laroza, 2000, p. 327)

A pesar de la importancia de estas dos propuestas, consideramos que no se advirtió durante el inicio de la teorización jurídica el carácter funcional de la sociedad anónima y sus órganos en la sociedad humana, particularmente la utilidad de su rol en la economía. Por ello, se debió considerar lo siguiente:

La eficacia de la sociedad como instrumento económico y empresarial exige dispersión del capital y una concentración del mando, para permitir eficiencia y profesionalismo y la dirección e inversión de las operaciones y de los recursos de la sociedad. Aparece así una forma de poder que se ejerce sobre la propiedad ajena: la administración societaria. (Elías-Laroza, 2000, p. 327)

En ese sentido, se debe aclarar que “la administración societaria es el conjunto de actos y decisiones sobre las personas y sobre el patrimonio de la sociedad que están encaminados a conseguir la realización del objetivo social” (Elías-Laroza, 2000, p. 327). De esta manera, se puede entender aquello a lo que una doctrina se refiere cuando señala que existe más de una forma en que la administración societaria se manifiesta: a) las relaciones que establece la organización con los diferentes agentes económicos del entorno y b) la ejecución de las actividades propias a sus objetivos, y así cumplir el rol dual de representación y gestión (Elías-Laroza, 2000).

Como se deriva de la cita anterior, la naturaleza del directorio, en cuanto órgano de administración, trasciende la discusión de las teorías presentadas. Así, una doctrina extranjera proveniente de una realidad latinoamericana similar a la peruana señala, citando a diversas fuentes en el derecho societario, que la existencia de órganos de administración, como el directorio, constituyen el sistema organizativo por el cual se expresa la voluntad colectiva, que media en las relaciones entre los miembros de la entidad y que obedece a principios de ordenación y actuación suministrados por el sistema jurídico (Martorell, 1990). Entender el directorio como órgano de administración de la sociedad permitirá analizar con mayor precisión el problema que nos ocupa.

Además del concepto esgrimido, se puede señalar sobre la naturaleza de este órgano que, de manera excepcional, la decisión de existencia de un directorio puede ser facultativa (art. 247 de la Ley N° 26887, Ley General de Sociedades), aunque en la mayoría de los casos es colegiada, debido a que tanto en las sociedades anónimas simples como en las abiertas el número de directores, por mandato legal, no puede ser menor de tres (art. 155) (Gagliardo, 1986, p. 11). De acuerdo con Gagliardo (1986), un número impar evita inconvenientes en el dictamen de las decisiones, siendo este número finalmente determinado por la asamblea de accionistas, o uno fijo previamente establecido (art. 155).



### *Funciones y atribuciones*

Dada la naturaleza de este tipo de persona jurídica y, en general, las entidades de esta categoría, es importante considerar lo siguiente:

[Una sociedad anónima] no puede actuar sino por medio de personas físicas. Estas pertenecen a grupos distintos pero interdependientes, denominados “órganos”, que tienen competencia específica [...] delimitada por la ley, mediante la asignación de atribuciones específicas, por cuya razón son aquellos los titulares de derechos y obligaciones impuestas por la función asumida. (Martorell, 1990, p. 283)

Por lo dicho, parece pertinente comprender la justificación de las atribuciones del directorio desde la perspectiva que pueda otorgar la doctrina. Así, una de estas enfoca el poder inherente al directorio desde una causa principal: la manifiesta ineficiencia de la asamblea o junta general como el órgano que dé marcha diaria a la vida de la sociedad anónima, lo cual, sumado a la paulatina disociación entre la propiedad y la gestión y la desmitificación de los conceptos de persona jurídica y personalidad, han desplazado el centro de gravedad de poder hacia el directorio. Este importante cambio tiene repercusiones en la responsabilidad de los administradores y en las facultades o atribuciones que estos puedan tener (Martorell, 1990).

Hasta el momento, el principal punto de apoyo de este artículo ha sido la doctrina; sin embargo, incluso ella misma reconoce la importancia de la legislación:

La función directoral debe aprehenderse y sistematizarse desde un enfoque normativo —ley de sociedades— distinguiendo: normas relativas al capital social, normas atinentes a la contabilidad social, las referentes a la gestión, funcionamiento, representación y liquidación de ente, y las que, en conjunto y de un modo genérico, describen el cuadro operativo de una sociedad anónima. (Gagliardo, 1986, pp. 16-17)

De esta manera, precisaremos algunas de las señaladas haciendo la referencia correspondiente al artículo que la regula.

Facultades plenas. Una de las características más resaltantes de la actuación del directorio es el alcance de las facultades otorgadas por la ley. Así, la doctrina señala lo siguiente:

Al establecer el artículo 172 de la Ley General de Sociedades que el directorio tiene las facultades de gestión y representación legal [...] ha establecido que tiene todas las facultades excepto aquellas que la ley del estatuto atribuye a la junta general [...]. Como se ha señalado [...] las facultades del directorio comprenderán actos de administración y actos de disposición. (Aldana Durán, 2005, p. 171)

En este orden de ideas, algunos de los problemas nacidos de la Ley General de Sociedades ocurren cuando se presentan problemas de interpretación de la norma, tales como cuando se piensa que los actos de administración se contraponen a los de disposición (Aldana Durán, 2005).

Ante este inconveniente, se propone que la solución a este problema interpretativo puede ser encontrada si se supera la interpretación aislada de esta norma, es decir, mediante la lectura sistemática



y conjunta de las facultades otorgadas por ley a la junta general, así como a los órganos encargados de administración de la sociedad (Aldana Durán, 2005, p. 169).

Con ello, se puede entender que tanto los actos de administración como de disposición están vinculados por parámetros que instruyen el directorio en todas sus funciones. De esta forma, Elías-Laroza (2000) señala que la regulación no impone obligaciones, sino que otorga facultades pertinentes de administración, donde el estatuto está en la capacidad de limitar las facultades del director, por ejemplo, para la celebración de contratos que involucren montos que la asamblea de accionistas considere cuantiosos y se deba recurrir a su aprobación previa.

La administración y disposición de la sociedad. De forma particular sobre una de las facultades que se derivan de la generalidad del artículo 172, es decir, la administración de la sociedad, la doctrina señala lo siguiente:

La ley ha previsto que la administración de la sociedad anónima está a cargo del directorio y la gerencia, pero, conforme a lo expuesto, “administración de la sociedad” no es equivalente a “actos de administración”, puesto que de ser así los actos de disposición habrían sido atribuidos a la junta general. (Aldana Durán, 2005, p. 170)

Esto revela que los actos de administración realizados por la junta general de accionistas son distintos de la administración de la sociedad, facultad otorgada al directorio y demás órganos pertinentes, incluso la disposición de bienes de la sociedad anónima.

Por ello, se ha reconocido de forma unánime que los órganos a los cuales les atribuye la representación de la sociedad forman parte de una condición sine qua non para la existencia de la propia compañía. Por ello, se acepta que los integrantes de una sociedad, al elegir a los administradores, están nominando a los individuos a quienes el legislador les reconoce un poder exclusivo de decisión con respecto a la gestión social (Martorell, 1990), que, si bien tienen la administración de los bienes, deben también promover tanto su conversación como su crecimiento (Gagliardo, 1986).

### *El objeto social*

Según la Ley General de Sociedades, conforme a lo dispuesto en el artículo 11, el directorio cuenta con las facultades para la administración de la sociedad en el marco de su objeto social; por tanto, estará en la capacidad de efectuar los actos que coadyuven a la realización del objeto social de la persona jurídica, estén o no incluidos expresamente en este. Sin embargo, esto también implica que el objeto social será un límite estricto para la actuación del directorio (Aldana Durán, 2005).

### *Iniciativa en la junta general*

La doctrina ha señalado en ese extremo que existen una serie de atribuciones propias del directorio, entre ellas los denominados poderes de iniciativa de la actividad de la asamblea que incluye la facultad y el deber de convocarla (art. 113), fijar el orden del día y presentar el balance anual, sumando a ello el rol de tutela legal de la deliberación debiendo impugnarla si resultara contraria a la ley o al estatuto (Martorell, 1990).

Contratos con los directores. Según lo dispuesto por el artículo 179, el directorio está facultado para



celebrar contratos con un director o parientes de este, incluso si estos no versan sobre las operaciones que normalmente realiza la sociedad, contemplando en este supuesto la concesión de créditos o préstamos y el otorgamiento de garantías. Asimismo, estos actos podrán ser realizados, por disposición expresa de la ley, con aquellos que sean parientes de cierta clase y grado de los directores (Aldana Durán, 2005).

En un comentario a esta norma, parte de la doctrina nacional ha señalado que la postura adoptada por la Ley General de Sociedades sobre la particularmente delicada situación que se describe considera que ni a la sociedad ni a los directores les conviene eliminar la posibilidad de realizar una operación económica de este tipo, sobre todo cuando el director cuenta con la solvencia requerida. Por ello, será pertinente normar los requisitos y las condiciones especiales que se deberán cumplir para llevar a cabo este tipo de actos bajo la estricta responsabilidad del directorio (Elías-Laroza, 2000).

### *Responsabilidad*

El régimen de responsabilidad se encuentra regulado en la Ley General de Sociedades en el artículo 177, el cual determina que los directores responderán de forma ilimitada y solidaria ante la sociedad, los accionistas y los terceros por daños y perjuicios que causen como producto de los acuerdos o actos contrarios a la ley o estatuto, realizados con dolo, abuso de facultades o negligencia grave.

Posteriormente, en el artículo 181 se establece lo que se conoce como la pretensión social de responsabilidad, sobre la cual se advierte que tiene como caracteres esenciales que solo puede ser ejercido única y exclusivamente por la sociedad, teniendo por finalidad lograr el resarcimiento de los daños causados por los directores a la sociedad. En el artículo 182, se dice que la pretensión individual de responsabilidad puede configurarse cuando existen lesiones directas contra los intereses de los accionistas y terceros, diferenciando el daño directo al individuo del daño al colectivo social (Elías-Laroza, 2000).

Finalmente, la legislación ha determinado, en el artículo 178, un escenario en el cual los directores pueden no ser considerados responsables. De esta forma, dicho artículo establece lo siguiente:

No es responsable el director que, habiendo participado en el acuerdo o tomado conocimiento de él, haya manifestado su disconformidad al momento del acuerdo o cuando lo conoció. Pero no basta estar en desacuerdo o inclusive votar en contra. La Ley añade un requisito ineludible para la excepción de responsabilidad: que la disconformidad se consigna en el acta, si participó en el acuerdo, o que se comunique la sociedad por carta notarial, si la resolución se conoció después o se omitió la constancia en el acta. (Elías-Laroza, 2000, p. 369)

Esto quiere decir que se impone una carga y una formalidad para la eficaz configuración de la exención de responsabilidad, siendo esta de carácter contractual desde la perspectiva de una obligación pre-establecida, que incluye responsabilidad por los actos ilícitos que afecten los bienes de terceros (Martorell, 1990).

Después de haber definido la naturaleza del directorio y haber señalado las funciones principales de este órgano, se puede advertir lo trascendental de su presencia en la sociedad anónima. Por ello, el régimen de responsabilidad debe tener, como de hecho tiene, diversos niveles de alcance, permitiendo la tutela de los derechos e intereses tanto de la persona jurídica como de terceros. Por esto, se puede



plantear que las conductas de las sociedades anónimas de notable repercusión en el mercado se deberán a uno de los órganos más importantes de la sociedad anónima: el directorio.

## Metodología

Para la realización de este estudio, se han recopilado fuentes secundarias provenientes de la normativa peruana en temas de gobierno corporativo relativos a las facultades y expectativas de las juntas directivas o los directorios en el país. Asimismo, se realizó una recopilación de la literatura de estudios previos sobre redes de directorios, con énfasis en artículos enfocados en la generación de prácticas negativas a partir de estos. Finalmente, se identificaron vacíos en la regulación referida al gobierno corporativo en el Perú, donde se podrían generar prácticas negativas empresariales.

Además, este estudio considera la literatura y los hallazgos de dos disciplinas: la gestión de organizaciones y la del derecho. Este análisis interdisciplinar permite una aproximación al fenómeno de las redes corporativas tanto desde una mirada integral como funcional para brindar recomendaciones gerenciales y para la formación de políticas públicas.

## Redes de directorios

Una red de directorio se establece cuando existe un director, el cual tiene presencia y participación en las sesiones de directorio de dos empresas, formando un vínculo con los directores con los que comparte estas reuniones, actuando también como agente conector entre los dos grupos de directores y, por ende, entre las dos empresas (Boyd, 1990; Mizruchi, 1996).

Hay diferentes estudios que definen las redes de directorios como robustos canales a través de los cuales pueden fluir múltiples recursos entre las organizaciones, tales como información (Haunschild y Beckman, 1998; Shipilov et al., 2009), acceso a nuevas fuentes de financiamiento (Cai y Sevilir, 2012; Mizruchi y Brewster Stearns, 1988), poder o control corporativo (Mizruchi, 1996; Zajac y Westphal, 1996) y, finalmente, cohesión social como élite empresarial (Useem, 1984). De esta manera, la transmisión de prácticas empresariales a través de las redes de directorio se generaría porque estos directores comunes en ambas organizaciones funcionan como conductos, a través de los cuales fluyen determinados recursos (Shipilov et al., 2009), según las características propias de cada director y de la receptividad de cada junta de directorio, para facilitar este proceso de difusión entre empresas (Shropshire, 2010). Asimismo, de acuerdo con lo mencionado por Salvaj (2013), al margen de la configuración o las particularidades que tenga una red de directorios, las empresas pueden tomar diferentes caminos de acción, algunos de ellos hacia la responsabilidad empresarial, mientras otros hacia controversiales y malas prácticas para con el mercado.

## *Prácticas de gestión negativas como consecuencia de la presencia de redes de directorios*

De la misma manera en que una red de directorios puede convertirse en una fuente importante de recursos para las organizaciones que forman parte de esta red corporativa, también es posible que a través de estos conductos puedan fluir prácticas negativas para tomar ventaja de la información disponible o de las posiciones de poder en la comunidad empresarial. De acuerdo con una revisión de la literatura realizada por Cordova (2019), el 16 % de los artículos de investigación revisados describieron la aparición y el desarrollo





de prácticas negativas con respecto a resultados financieros, comportamiento de mercado o adquisición de recursos. Es decir, las empresas pertenecientes a la red corporativa, como producto de su relacionamiento a través de sus directores compartidos, adquieren y desarrollan prácticas negativas, tales como manipulación de estados financieros, fijación conjunta de precios en el mercado, influencia en la normativa favoreciendo algún sector económico, entre otras.

De acuerdo con Mizruchi (1996), uno de los motivos de formación de redes de directorio sería la intención de colusión entre empresas de la misma industria. Como se indicó, en los Estados Unidos, la Ley Clayton de 1914 prohibió la posibilidad de tener directores compartidos entre empresas del mismo sector, debido a los antecedentes de colusión entre ellas, generando prácticas negativas en el mercado y afectando a otras empresas y a los consumidores.

Chiu et al. (2013) encontraron que había una mayor probabilidad de que las empresas manipulen sus estados financieros si estaban conectadas a través de un director común con alguna empresa que ya realizaba esta práctica financiera, en lo que ellos denominan un periodo de contagio de por lo menos tres años.

Los resultados de Cai y Sevilir (2012) demuestran que, en procesos de fusiones y adquisiciones entre organizaciones, cuando el comprador y el vendedor presentan un director común en sus directorios, las empresas compradoras ejercen una ventaja sobre las organizaciones a ser adquiridas, debido a la información de primera mano que reciben a través de su director compartido, lo que se refleja en su capacidad de negociar un precio menor de compra.

Asimismo, Bizjak et al. (2009) explican cómo la red corporativa de directores compartidos representó un canal de difusión muy importante para la práctica referida a la manipulación de las fechas para la compra de acciones, favoreciendo a ciertos compradores al asignar fechas anteriores al tiempo real, donde dichas acciones mantenían un precio más bajo.

Las investigaciones revisadas y mencionadas demostrarían que, en países donde las leyes para sociedades y directorios no están delimitadas adecuadamente, existiría un riesgo alto de que estas adquieran prácticas negativas de negocios como resultado de un efecto de contagio natural al formar parte de una red de directores que facilita este proceso de transmisión de información. La revisión de literatura sobre las funciones y responsabilidades de los directorios en el Perú, así como de las posibles prácticas negativas que pueden gestarse a partir de la conformación de una red corporativa de directores, conduce a proponer que las leyes para conformación y actividad de sociedades, así como para el funcionamiento de directorios en el Perú, mantienen vacíos legales que permitirían la transmisión de prácticas de gestión negativas entre las empresas de la red corporativa.

## Discusión y resultados

### *Régimen de libre competencia*

#### *Función y forma del derecho de la competencia*

Dado que un sistema económico como el peruano está compuesto por la participación de múlti-



ples agentes privados interactuando entre sí, serán los intereses de estos actores económicos los que moldeen la compleja red de flujo económico conocida como mercado. Por ello, y por la importancia de un mercado ordenado para la vida de cada individuo, será relevante la forma en que los privados desarrollen las conductas que les procuren la satisfacción de sus intereses; será igualmente atendible la consonancia de dichos intereses respecto de los que persigue el ordenamiento jurídico.

Por lo anterior, un régimen político y económico como el peruano encontró solidez en el concepto de economía social de mercado, una categoría extraída de la teoría económica aplicada a las doctrinas jurídicas de orden social y político. Así, fue a través del artículo 58 de la Constitución que se consagró la economía social de mercado como la base del sistema peruano.

En este extremo, Rubio Correa (2015) señala lo siguiente en relación con la garantía contemplada en el artículo 61 de la Constitución:

La economía de mercado es la que se regula según las leyes de oferta y demanda: los bienes circularán económicamente y mientras haya quién consuma de un producto y quién lo produzca. El precio será fijado libremente en este punto en el que uno esté dispuesto a comprar y el otro a vender. Nuestra economía de mercado debe ser social, en el sentido de que ciertos excesos de mercado deben ser regulados para garantizar el bien común. (p. 129)

Delimitar el concepto de lo que se debe entender por libre competencia permitirá establecer la complejidad del problema. Así es como la doctrina ha descrito la libre competencia como “aquella situación en la que distintos productores y consumidores de productos concurren al mercado en igualdad de condiciones, de tal manera que los más eficientes tienen la posibilidad de hacer mejores negocios vendiendo más y obteniendo mejores resultados” (Rubio Correa, 2015, p. 132). En consonancia con esta idea, la Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD, 2004) indica lo siguiente:

Las leyes de libre competencia y de acceso al mercado del Perú constituyen el núcleo de la legislación y de las políticas en materia de defensa de la competencia: prohibición de conductas contrarias a la competencia por las empresas y aplicación del principio fundamental de que los gobiernos no deben restringir la actividad económica más allá de lo imprescindible para alcanzar otros objetivos sociales. (p. 7)

La libre competencia es una herramienta que permite el avance del desarrollo tecnológico, ayudando al mejoramiento de diversos bienes esenciales y logrando la disminución de costos. De esta manera, se puede afirmar que no puede coexistir, junto a las posiciones dominantes, situaciones en las que determinados agentes económicos son capaces de influir de forma notable en el mercado o de monopolio, escenarios en los que productores o consumidores controlan cierto mercado de forma exclusiva. Finalmente, esta norma establece que no se permite ninguna forma de concertación que, en términos constitucionales, pueda avalar ni crear monopolios, restricción que está presente tanto para individuos particulares como para órganos del Estado (Rubio Correa, 2015).

A partir de la premisa de que un estado de competencia perfecta es completamente inalcanzable, se debe entender que en la realidad lo que existen son individuos que interactúan en el mercado priorizando sus intereses, lo que genera, en muchos casos, el surgimiento de las denominadas externalidades resultantes de, por ejemplo, el poder de mercado. Por ello, la defensa de la competencia “(o antitrust) puede definirse como una clase de relación indirecta cuyo objetivo es controlar el ejercicio del poder

de mercado en situaciones en las que dicho control depende de la existencia de varias empresas que compiten entre sí” (Coloma, 2003, p. 13). En una aproximación al concepto, la doctrina ha señalado lo siguiente:

Las normas de defensa y protección de la libre competencia buscan evitar que las empresas concentren poder de mercado por razones distintas a una mayor eficiencia, y también que utilicen de forma ilegal el poder de mercado que tienen. Asimismo, buscan que el poder de mercado no se concentre a través de fusiones o adquisiciones de empresas que generen un grave riesgo para la competencia y el bienestar de los consumidores. (Quintana, 2013, p. 11)

Esta distorsión, conocida como poder de mercado, ha sido definida por algunos entendidos en el tema como la capacidad que tiene una empresa para “aumentar sus precios por encima del precio que se daría en competencia [...], sin correr el riesgo de que parte considerable de sus clientes trasladen su demanda a otras empresas que ofrezcan menores precios o mejores condiciones” (Quintana, 2013, p. 15). Debido a esto, la evaluación del nivel del poder de mercado propio de cada empresa resulta un tema prioritario, para considerar su potencial capacidad de impactar negativamente el natural discurrir del comercio o algún aspecto de la dinámica de libre competencia.

Habiendo explicado algunos conceptos clave, en general, se puede ver la necesidad de plantear mecanismos estructurados para procurar el desarrollo de un mercado que asegure la libre competencia, además de permitir el cumplimiento del rol de la economía social de mercado. Estas herramientas han sido planteadas de la siguiente manera:

Existen dos modos generales de llevar a cabo la defensa de la competencia, que se conocen bajo los nombres de “política de comportamiento” y “política estructural”. La política de comportamiento es la forma más tradicional y consiste en una serie de procedimientos de tipo jurisdiccional por los cuales se sancionan acciones pasadas y presentes llevadas a cabo por algún agente económico en violación de ciertas normas. [...] La política estructural, en cambio, es un modo de hacer defensa de la competencia antes de que se produzcan las acciones consideradas nocivas, y consiste esencialmente en el uso de medidas que influyen sobre el número y el tipo de empresas que operan en los mercados. (Coloma, 2003, p. 14)

Tales conceptos son igualmente aplicables para el contexto peruano (Quintana, 2013). Consideramos necesario iniciar con la mención del contenido de la segunda de estas políticas de control, debido a que no será importante profundizar demasiado en ella. De esta forma, el control de estructuras implica la actuación evaluadora de la autoridad, que verificará si la nueva configuración empresarial tendrá un impacto en la estructura que en ese momento caracteriza a un determinado mercado. Posteriormente, considerando la afectación a la competencia y a los consumidores, determina la aprobación de la concentración (Quintana, 2013).

### *Abuso y colusión en el mercado*

La primera de las políticas de control mencionadas, es decir, las normas de control de conducta, se manifiesta a través de dos mecanismos útiles para la protección de los derechos de los agentes económicos del mercado, a saber: la restricción del abuso de posición dominante y de las prácticas colusorias. Mediante la restricción del abuso de la posición de dominio, se identifica el siguiente escenario:



Empresa que cuenta con poder sustancial de mercado o posición de dominio, [la cual] aprovecha indebidamente ese poder o posición en el mercado para sacar ventaja de ello e impedir la entrada de nuevos competidores u obstaculizar la permanencia de los que ya se encuentran operando en el mercado. (Quintana, 2013, p. 18)

De esta forma, se controla y sanciona el abuso de una situación particular y no la condición misma denominada posición de dominio.

Para el organismo internacional, el abuso de una posición de dominio se encuentra vinculado, como sostuvimos, a ciertas conductas principalmente atribuibles a empresas individuales. Así, esta empresa no se enfrentará a competidores ni reales ni potenciales, cobrando precios más altos y produciendo cantidades menores o disminuyendo la calidad; de la misma forma, se reduce la probabilidad de que invierta en mecanismos o productos más eficientes o innovadores, o cobrar precios exagerados por productos, que por su naturaleza son necesarios para la subsistencia de las personas (OECD, 2004).

Ante este preocupante escenario, la normativa nacional ha previsto como parte de la política de control de comportamientos la regulación de este tipo de fenómenos mediante la Decreto Legislativo n° 1034, Ley de Represión de Conductas Anticompetitivas, la cual hace una importante distinción entre la posición de dominio y el abuso de esta, prohibiendo y sancionando como ilegal a la segunda mientras expresamente califica a la primera como legal.

De acuerdo con esto, la Ley de Represión de Conductas Anticompetitivas regula el abuso de la posición de dominio, según la cual se considera que existe abuso cuando un agente económico, que ostenta posición dominante en el mercado, utiliza dicha posición para restringir de manera indebida la competencia, obteniendo beneficios y perjudicando a competidores reales o potenciales, directos o indirectos, lo que no hubiera sido posible de no ostentar dicha posición (art. 10.1).

La segunda conducta que es conveniente regular es la que realiza un control sobre la relación entre los agentes del mercado, particularmente cuando degenera en las denominadas prácticas colusorias. Así, la técnica deberá determinar a través de las distintas instancias administrativas si los acuerdos entre distintas empresas pueden vulnerar de alguna forma el normal funcionamiento del mercado. Así, se han definido las prácticas colusorias:

Comportamientos coordinados entre agentes competidores o agentes que actúan en distintas etapas del proceso productivo o de comercialización que, a través de la coordinación, dejan de actuar de modo independiente entre sí y se comportan coludidos según los términos pactados o convenidos, creando así una restricción indebida de la competencia. (Quintana, 2013, p. 33)

Esta, al igual que la conducta anterior, presenta clasificaciones internas útiles para encuadrar el fenómeno de la colusión. Así, podemos encontrar las prácticas colusorias horizontales, también llamadas entre competidores, que ocurren cuando los acuerdos se dan entre los competidores pertenecientes a la misma industria, para el ejercicio del poder de mercado (Coloma, 2003).

Por otro lado, existen también las prácticas colusorias verticales, conocidas como restricciones verticales de la competencia, las cuales se producen entre agentes económicos que realizan actividades en distintos niveles de la cadena de producción o comercialización. Estas tienen dos requisitos: a) la parti-



cipación de dos o más agentes independientes entre sí y b) que al menos uno de ellos acepte limitar su voluntad empresarial en función del compromiso asumido con el otro agente (Quintana, 2013).

Uno de los principales problemas a la hora de hablar de estos acuerdos, y poder afirmar que degeneran en una colusión vejatoria de la libre competencia, sea esta horizontal o vertical, es determinar cuándo estos son realmente antijurídicos; por ello, las legislaciones desempeñan un papel importante en este campo, dado que la taxatividad es un principio que en estos casos debe estar presente para garantizar la libertad de asociación y cooperación entre los privados. Dado que esta cooperación, especialmente la horizontal, si bien podría afectar a la competencia podría llevar a la estandarización de productos, la investigación y la calidad generando un efecto positivo para los consumidores (OECD, 2004).

## Conclusiones

Habiendo expuesto los elementos más importantes de los dos temas globales pertinentes para este problema, como el directorio y la protección de la libre competencia, podemos aproximarnos al conflicto mismo, a saber: la calificación que merece la conducta según la cual dos o más empresas actúan bajo el mando de sus respectivos directorios, pero donde los directorios comparten uno o más de sus ejecutivos.

Para resolver este conflicto, cabe recordar que los directorios cumplen una serie de funciones que procuran asegurar y proteger el interés de la sociedad anónima, de ahí proviene la trascendental importancia de estos órganos para este tipo de persona jurídica.

El “deber genérico” está vinculado con el imperativo de que el director, respetando los principios de diligencia y lealtad, oriente su conducta al servicio del interés social. Por ello, se afirma que, en una relación obligacional, además de los deberes de prestación, existen deberes de conducta, admite la explicación basada en la lealtad y diligencia que mantendría un “buen hombre de negocios” para resolver una situación concreta, sobre todo si no está contemplada expresamente en la ley, ni en el estatuto, procurando una actuación ordenada al cumplimiento del objeto social (Martorell, 1990) y en favor de la administración de la sociedad (Gagliardo, 1986).

Así es como el respeto de las normas, sobre todo de aquellas dedicadas a la protección de la libre competencia, es un deber intrínseco a la función directoral, por lo que los principios que rigen la libertad de competencia deberán ser observados, incluso, en casos no regulados, como la tratada en este trabajo. Con esto, queremos decir que, si bien no es un ilícito en sí, porque no existe regulación local que lo afirme, que una empresa cuente con un directorio conformado por una o más personas que están también en el directorio de otra empresa, estos directores estarán obligados a actuar con la diligencia necesaria para que sus conductas no afecten negativamente el respeto a la libre competencia.

En este punto, recogiendo lo dicho al definir las posiciones de dominio y las prácticas colusorias, podemos ver que, al ser necesaria la existencia de un componente de intencionalidad para la configuración de estos supuestos, no será posible calificar esta conducta como un ilícito per se. Porque de ser así la justificación del conflicto de intereses por sociedades anónimas distintas entre sí, además competidoras o parte de la cadena de producción, alcanzaría a otros fenómenos de agrupación societaria,



tales como los grupos empresariales o los llamados holdings. Así, Martorell (1990) y Useem (1984) advirtieron cómo esta dinámica empresarial, frente al avance de las técnicas de administración, formaban grupos de élite de negocios, unidos por intereses comunes.

Estas asociaciones económicas se definen por ser la “concentración de distintas explotaciones por parte de un empresario individual o colectivo [...]”. Al respecto se advirtió que, si el ordenamiento privado no había regulado las ‘uniones empresarias’” (Martorell, 1990, p. 460), esto no significa que sean un fenómeno apartado de la realidad. Así, las distintas herramientas que facilitan el agrupamiento empresarial, así como el sometimiento de colectivos empresariales a ciertas disposiciones no provenientes del sistema jurídico, deberá respetar el ordenamiento jurídico en todos sus aspectos. De esta forma, los directorios cumplen el papel de la administración de ambas personas jurídicas, teniendo el deber de respetar la independencia y autonomía privada de cada una.

Sin embargo, si llegara a darse el caso en el que un directorio compartido acaba por transgredir las normas que protegen la libre competencia generando un daño, se deberá determinar si esta afectación se considera producto de únicamente el abuso de una posición de dominio, o de prácticas colusorias, o de una combinación de ambas. Para identificar la primera, será relevante el concepto de mercado relevante, es decir, que esté en capacidad de imponer las condiciones de compra o venta, con independencia de la reacción de sus clientes, proveedores o competidores, siendo el caso que estos últimos no tienen alternativa real (Quintana, 2013).

Para que se configure la situación descrita, se entiende que, primero, debió haber existido un supuesto de colusión, dado que, por más compartido que sea el directorio, aún son dos personas jurídicas, y dado que no necesariamente dejarán sentados en actas los términos de la colusión, se puede decir que no estamos ante un tipo de acuerdo “explícito”, sino frente a una forma de colusión “tácita”, en el sentido de que puede surgir solo por la interacción continua entre los agentes y expresarse en las estrategias que las empresas aplican en el mercado (García Carpio y Pérez-Reyes, 2012; Mizruchi, 1996).

Podemos concluir, entonces, que es posible hablar de la afectación a la libre competencia en el caso de los que hemos denominado directorios compartidos, afectación que se podrá manifestar desde únicamente una práctica colusoria, ya expresa, ya tácita, ya horizontal, ya vertical, o, sumada a esta, una práctica de abuso de dominio resultante de la conducta de dos sociedades anónimas distintas entre sí. Sin embargo, a pesar del riesgo mencionado, las redes de directorio estarían al mismo tiempo en la capacidad de permitir que las organizaciones compartan recursos estratégicos e importantes para su gestión empresarial y toma de decisiones, por lo que cualquier cambio o incorporación en la normativa local debe prevenir prácticas negativas, sin que esto represente la pérdida de los beneficios percibidos.

Podemos llegar a esta conclusión con base en los deberes generales propios de la función directoral, que involucra el respeto al ordenamiento jurídico, además, porque justificar lo contrario dejaría fuera del marco regulatorio de la defensa de la competencia a los grupos empresariales y otras formas asociativas de empresas, las cuales también deben observancia al ordenamiento jurídico.

Finalmente, es meritorio resaltar que, existiendo el riesgo de colusión (u otras prácticas negativas) por medio del establecimiento de directorios compartidos entre las empresas peruanas que la ley actualmente no protege, y dado que este no es un supuesto taxativamente expresado por el legislador como ilícito per se, deberá ser una evaluación posterior la que aquilate los daños que se pueden estar



generando a la libre competencia, ya sea a proveedores, consumidores o a otros competidores, para ejercer el rol natural que la Constitución, a través del régimen de economía social de mercado, ha otorgado a la Administración pública para controlar y sancionar estas conductas restrictivas de la libre competencia.

### **Conflictos de interés**

Los autores declaran que no existen conflictos de interés en el desarrollo de este estudio.



## Referencias

- Aldana Durán, N. M. (2005). Las facultades del directorio: El derecho registral. *En El derecho registral en la jurisprudencia comentada*. Gaceta Jurídica.
- Bizjak, J., Lemmon, M. y Whitby, R. (2009). Option backdating and board interlocks. *The Review of Financial Studies*, 22(11), 4821-4847. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhn120>
- Boyd, B. (1990). Corporate linkages and organizational environment: A test of the resource dependence model. *Strategic Management Journal*, 11(6), 419-430. <https://doi.org/10.1002/smj.4250110602>
- Briolo, C. y Cordova, M. (2022). Una administración pública resquebrajada en Perú: Cómo el “Vacunagate” ha sacudido los cimientos de una sociedad ya dañada. *AD-minister*, 41, 91-114. <https://doi.org/10.17230/Ad-minister.41.4>
- Cai, Y. y Sevilir, M. (2012). Board connections and M&A transactions. *Journal of Financial Economics*, 103, 327-349. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2011.05.017>
- Carrol, W, Graham, N., Lang, M. K., Yunker, Z. y McCartney, K. D. (2018). The corporate elite and the architecture of climate change denial: A network analysis of carbon capital's reach into civil society. *Canadian Review of Sociology*, 55(3), 425-450. <https://doi.org/10.1111/cars.12211>
- Chiu, P., Hong Teoh, S. y Tian, F. (2013). Board interlocks and earnings management contagion. *American Accounting Association*, 88(3), 915-944. <https://doi.org/10.2308/accr-50369>
- Codina, R. y Cordova, M. (2021). Board interlocks' reported benefits and drawbacks: A sustainability perspective. *Notas Académicas PUCP*, 53, 1-18. <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/175676/Nota%20Acad%20a9mica%2053%20-%20Rosa%20Codina%20y%20Miguel%20C%20-%20b3rdova.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Coloma, G. (2003). Defensa de la competencia: Análisis económico comparado. Ciudad Argentina. <https://ucema.edu.ar/-gcoloma/LibroDefcomp.pdf>
- Cordova, M. (2018). The evolution of interlocking directorates studies: A global trend perspective. *AD-minister*, 33, 135-165. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.33.7>
- Cordova, M. (2019). That is OK, he is a good fellow: Introducing the outcomes dichotomy for corporate networks of interlocking directorates. *Revista Academia & Negocios*, 5(1), 123-134. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3432045](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3432045)
- Cordova, M. y Sambrook, C. (2023). Learning from Patient 31 case: A cross-cultural perspective of corporate networks' diffusion ability in Latin America. *Internext*, 18(1). <https://doi.org/10.18568/internext.v18i1.698>
- David, T. y Westerhuis, G. (2014). Comparing corporate networks in a long-term perspective. En T. David y G. Westerhuis (eds.), *The power of corporate networks: A comparative and historical perspective* (pp. 1-28). Routledge. <https://dx.doi.org/10.4324/9781315850849>
- Davis, G. F. (1996). The significance of board interlocks for corporate governance. *Corporate Governance: An International Review*, 4(3), 154-159. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.1996.tb00144.x>
- Elías-Laroza, E. (2000). *Derecho societario peruano: La Ley General de Sociedades del Perú*. Normas Legales.
- Fich, E. M. y Shivdasani, A. (2007). Financial fraud, director reputation, and shareholder wealth. *Journal of Financial Economics*, 86(2), 306-336. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2006.05.012>
- Gagliardo, M. (1986). El directorio en la sociedad anónima. Abeledo-Perrot.
- García Carpio, R. y Pérez-Reyes R. (2012). Modelos de oligopolios de productos homogéneos y viabilidad de acuerdos horizontales. *Documento de Trabajo*, 336. [https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/46977/n\\_336.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/46977/n_336.pdf?sequence=1&isAllowed=y)





- Hambrick D. y Mason, P. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206. <https://doi.org/10.2307/258434>
- Hambrick, D. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management*, 32(2), 334-343. <https://doi.org/10.2307/20159303>
- Harvey Narváez J., & Hernández E. L. (2019). Diferencias intergeneracionales en el Sentido de Comunidad entre un grupo de niños y adultos mayores de la parcela de Cujacal en la ciudad de San Juan de Pasto-Colombia. *Pensamiento Americano*, 12(23). <https://doi.org/10.21803/pensam.v12i22.253>
- Haunschild, P. y Beckman, C. (1998). When do interlocks matter? Alternate sources of information and interlock influence. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 815-844. <https://doi.org/10.2307/2393617>
- Hoskisson, R., Eden, L., Ming Lau, C. y Wright, M. (2000). Strategy in emerging economies. *Academy of Management Journal*, 43(3), 249-267. <https://doi.org/10.2307/1556394>
- Martorell, E. (1990). *Los directores de sociedades anónimas*. Depalma.
- Mizruchi, M. (1996). What do interlocks do? An analysis, critique, and assessment of research on interlocking directorates. *Annual Review of Sociology*, 22, 271-298. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.22.1.271>
- Mizruchi, M. y Brewster Stearns, L. (1988). A longitudinal study of the formation of interlocking directorates. *Administrative Science Quarterly*, 33(2), 194-210. <https://doi.org/10.2307/2393055>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2004). *Peru - Peer Review of Competition Law and Policy 2004*. <https://web-archiv.oe.cd.org/2015-03-12/152663-34728182.pdf>
- Quintana, E. (2013). Análisis de las funciones del Indecopi a la luz de las decisiones de sus órganos resolutivos: Libre competencia. Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual. [https://repositorio.indecopi.gob.pe/bitstream/handle/11724/5564/libre\\_competencia.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.indecopi.gob.pe/bitstream/handle/11724/5564/libre_competencia.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Rubio Correa, M. (2015). Para conocer la Constitución de 1993 (5.ª ed.). Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Salvaj, E. (2013). Cohesión y homogeneidad: Evolución de la red de directorios de las grandes empresas en Chile, 1969-2005. En J. Ossandón y E. Tironi (eds.), *Adaptación: La empresa chilena después de Friedman* (pp. 55-84). Universidad Diego Portales. <https://doi.org/10.13140/2.1.3555.0081>
- Sandoval Reyes, R., Roncallo Pichón, A. J., Barrientos Pérez, E., & Landazury Villalba, L. F. (2020). Incremento en la base gravable del impuesto predial en el distrito de Barranquilla en 2018. *Ad-Gnosis*, 9(9), 59-68. <https://doi.org/10.21803/adgnosis.9.9.437>
- Shipilov, A., Greve, H. y Rowley, T. (2009). When do interlocks matter? Institutional logics and the diffusion of multiple corporate governance practices. *The Academy of Management Journal*, 53(4), 846-864. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.52814614>
- Shropshire, C. (2010). The role of the interlocking director and board receptivity in the diffusion of practices. *Academy of Management Review*, 35(2), 246-264. <https://doi.org/10.5465/AMR.2010.48463333>
- Superintendencia del Mercado de Valores. (2013). Código de buen gobierno corporativo de las sociedades peruanas. <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/documento.aspx?vidDoc=%7B4EAA1F61-CE67-4EC2-A969-083011BE5586%7D#:text=El%20C%C3%B3digo%20de%20Buen%20Gobierno,y%20coadyuve%20a%20la%20generaci%C3%B3n>
- Useem, M. (1984). *The inner circle: Large corporations and the rise of business political activity in the US and UK*. Oxford University Press.
- Vassolo, R., De Castro, J. y Gómez-Mejía, L. (2011). Managing



in Latin America: Common issues and a research agenda. *Academy of Management Perspectives*, 25(4), 22-36. <https://doi.org/10.5465/amp.2011.0129>

Vergara Paniagua, A. (2018). *Ciudadanos sin república: De la precariedad institucional al descalabro político (2.ª ed.)*. Planeta.

Windolf, P. (2009). Coordination and control in corporate networks: United States and Germany in comparison, 1896-1938. *European Sociological Review*, 25(4), 443-457. <https://doi.org/10.1093/esr/jcn059>

Ysla, B. (2017). Directorios peruanos menos avanzados. *Semana Económica*.

Zajac, E. y Westphal, J. (1996). Director reputation, CEO-board power, and the dynamics of board interlocks. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 507-529. <https://doi.org/10.2307/2393940>

