



Echaiz Moreno, Sandra. **Derecho y Empresas Familiares. El Protocolo Familiar en las MYPES Familiares Peruanas.** Lima, Thomson Reuters, La Ley & Caballero Bustamante, 2014, 298 pp.

## ÌNDICE ANALÍTICO

Prólogo de Pinkas Flint Blanck

Nota Preliminar de Daniel Echaiz Moreno

Introducción

### **CAPÍTULO I: LA PROBLEMÁTICA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES**

- 1.1 Descripción de la realidad problemática
- 1.2 Preguntas a desarrollar en esta obra
  - 1.2.1 Pregunta principal
  - 1.2.2 Preguntas secundarias
- 1.3 Objetivos
  - 1.3.1 Objetivo general
  - 1.3.2 Objetivos específicos
- 1.4 Justificación

**ECHAIZ ABOGADOS** es una firma peruana que se encuentra dedicada a brindar servicios de asesoría, consultoría, patrocinio y capacitación en todas las áreas del Derecho, avocándose especialmente al ámbito empresarial, lo cual realiza procurando la excelencia profesional y la atención eminentemente personalizada. Visite nuestra web para mayor información.

Domicilio Postal: Calle Antequera  
N° 176, Oficina 302, San Isidro,  
Lima 27, Perú

Referencia: Entre las cuadras 32 y  
33 de la Avenida Petit Thouars

Teléfono: (51-1) 2978180  
Web: [www.echaiz.com](http://www.echaiz.com)  
E-mail: [contacto@echaiz.com](mailto:contacto@echaiz.com)



**ECHAIZ**  
A B O G A D O S

- 1.5 Limitaciones
- 1.6 Delimitación
- 1.7 Viabilidad

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO. La MYPE y la empresa familiar**

- 2.1 La MYPE
  - 2.1.1 Antecedentes
    - 2.1.1.1 Planteamiento general
    - 2.1.1.2 Antecedentes legislativos
  - 2.1.2 Definición
    - 2.1.2.1 ¿Qué es una MYPE?
    - 2.1.2.2 ¿En qué se diferencia con la PYME?
  - 2.1.3 Características del régimen MYPE en el Perú
  - 2.1.4 Regulación normativa
    - 2.1.4.1 Perú
    - 2.1.4.2 Argentina
    - 2.1.4.3 Brasil
    - 2.1.4.4 Colombia
  - 2.1.5 Importancia
- 2.2 La empresa familiar
  - 2.2.1 Antecedentes
  - 2.2.2 Denominaciones
  - 2.2.3 Concepto
  - 2.2.4 Características

**ECHAIZ ABOGADOS** es una firma peruana que se encuentra dedicada a brindar servicios de asesoría, consultoría, patrocinio y capacitación en todas las áreas del Derecho, avocándose especialmente al ámbito empresarial, lo cual realiza procurando la excelencia profesional y la atención eminentemente personalizada. Visite nuestra web para mayor información.

Domicilio Postal: Calle Antequera  
N° 176, Oficina 302, San Isidro,  
Lima 27, Perú

Referencia: Entre las cuadras 32 y  
33 de la Avenida Petit Thouars

Teléfono: (51-1) 2978180  
Web: [www.echaiz.com](http://www.echaiz.com)  
E-mail: [contacto@echaiz.com](mailto:contacto@echaiz.com)

- 2.2.5 Fortalezas y debilidades
- 2.2.6 Organización jurídica
- 2.2.7 Dimensiones de gobierno en la empresa familiar
- 2.2.8 La empresa familiar en el Perú
- 2.2.9 La empresa familiar en el mundo e importancia
- 2.3 La problemática de las empresas familiares
  - 2.3.1 Sistemas de estudio de la problemática de las empresas familiares
    - 2.3.1.1 El modelo de los tres círculos
    - 2.3.1.2 El modelo evolutivo tridimensional
    - 2.3.1.3 El modelo de los cinco círculos
  - 2.3.2 Problemática actual de las empresas familiares
    - 2.3.2.1 Problema principal: la transmisión generacional
    - 2.3.2.2 Problemas secundarios
      - 2.3.2.2.1 La ausencia de plan sucesorio
      - 2.3.2.2.2 La inadecuada organización interna de la empresa
      - 2.3.2.2.3 Problemática laboral en las empresas familiares
- 2.4 Hipótesis
  - 2.4.1 Hipótesis principal
  - 2.4.2 Hipótesis secundarias

### **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. Trabajo de campo para conocer la estructura, el funcionamiento y la problemática de las MYPES familiares peruanas**

- 3.1 Tipo de investigación
- 3.2 Diseño de investigación

**ECHAIZ ABOGADOS** es una firma peruana que se encuentra dedicada a brindar servicios de asesoría, consultoría, patrocinio y capacitación en todas las áreas del Derecho, avocándose especialmente al ámbito empresarial, lo cual realiza procurando la excelencia profesional y la atención eminentemente personalizada. Visite nuestra web para mayor información.

Domicilio Postal: Calle Antequera  
N° 176, Oficina 302, San Isidro,  
Lima 27, Perú

Referencia: Entre las cuadras 32 y  
33 de la Avenida Petit Thouars

Teléfono: (51-1) 2978180  
Web: [www.echaiz.com](http://www.echaiz.com)  
E-mail: [contacto@echaiz.com](mailto:contacto@echaiz.com)

- 3.3 Población y muestra
  - 3.3.1 Descripción de la población
  - 3.3.2 Selección de la muestra
- 3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos
  - 3.4.1 Métodos cuantitativos: encuestas
  - 3.4.2 Métodos cualitativos: entrevistas
- 3.5 Resultados del trabajo de campo
  - 3.5.1 Encuestas
    - 3.5.1.1 Conclusiones de las encuestas
  - 3.5.2 Entrevistas
    - 3.5.2.1 Entrevista al Sr. Diógenes Alva Alvarado
    - 3.5.2.2 Entrevista al Sr. Richard Remuzgo Orellana
    - 3.5.2.3 Entrevista a la Sra. Lilia Sakata Guevara
    - 3.5.2.4 Conclusiones de las entrevistas

#### **CAPÍTULO IV: EL PROTOCOLO FAMILIAR. SOLUCIÓN PRINCIPAL A LA PROBLEMÁTICA DE LAS MYPES FAMILIARES PERUANAS**

- 4.1 El protocolo familiar como documento marco de la empresa familiar
- 4.2 Concepto
- 4.3 Características
- 4.4 Naturaleza jurídica
  - 4.4.1 El protocolo familiar como contrato
  - 4.4.2 El protocolo familiar como *joint venture*
  - 4.4.3 El protocolo familiar como prestación accesoria del pacto social

**ECHAIZ ABOGADOS** es una firma peruana que se encuentra dedicada a brindar servicios de asesoría, consultoría, patrocinio y capacitación en todas las áreas del Derecho, avocándose especialmente al ámbito empresarial, lo cual realiza procurando la excelencia profesional y la atención eminentemente personalizada. Visite nuestra web para mayor información.

- 4.4.4 El protocolo familiar como pacto sucesorio
- 4.4.5 El protocolo familiar como acuerdo parasocietario
- 4.5 Publicidad del protocolo familiar
- 4.6 Clasificación
- 4.7 Estructura y contenido del protocolo familiar
- 4.8 Marco legal
  - 4.8.1 Unión Europea
    - 4.8.1.1 Recomendación de la Comisión sobre la transmisión de las pequeñas y medianas empresas, de 7 de diciembre de 1994 – 94/1069/CE
    - 4.8.1.2 Comunicación de la Comisión sobre la transmisión de las pequeñas y medianas empresas, de 28 de marzo de 1998
    - 4.8.1.3 Información comunicada por los Estados miembros con relación a la ayuda concedida en virtud del Reglamento (CE) n° 70/2001 de la Comisión, de 12 de enero de 2011, relativo a la aplicación de los artículos 87 y 88 del Tratado CE a las ayudas estatales a las pequeñas y medianas empresas
    - 4.8.1.4 Información resumida comunicada por los Estados miembros con relación a las ayudas estatales concedidas de conformidad con el Reglamento (CE) n° 1/2004 de la Comisión, de 23 de diciembre de 2003, sobre la aplicación de los artículos 87 y 88 del Tratado CE a las ayudas estatales para las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la producción, transformación y comercialización de productos agrarios
  - 4.8.2 España
    - 4.8.2.1 Informe de la Ponencia de Estudio para la problemática de la empresa familiar
    - 4.8.2.2 Ley 7/2003, de 1 de abril, de la sociedad limitada Nueva Empresa por la que se modifica la Ley 2/1995, de 23 de marzo, de Sociedades de Responsabilidad Limitada

**ECHAIZ ABOGADOS** es una firma peruana que se encuentra dedicada a brindar servicios de asesoría, consultoría, patrocinio y capacitación en todas las áreas del Derecho, avocándose especialmente al ámbito empresarial, lo cual realiza procurando la excelencia profesional y la atención eminentemente personalizada. Visite nuestra web para mayor información.



**ECHAIZ**  
A B O G A D O S

4.8.2.3 Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares

4.8.3 Italia

4.8.3.1 Legge n. 55/06 del 14 febbraio 2006, modifiché al código civile in materia di patto di familia

4.9 Plan de inserción y ejecución del protocolo en la empresa

4.10 Eficacia del protocolo familiar

4.11 Elaboración y/o modificación de documentos conexos al protocolo familiar

4.11.1 Estatuto social

4.11.2 Convenios de accionistas

4.11.3 Acuerdos pre y post nupciales

4.11.4 Testamento

4.12 Marco legal propuesto

4.12.1 Análisis costo-beneficio. Técnica legislativa

4.12.2 Propuesta legislativa

4.13 Importancia

## **CAPÍTULO V: PROPUESTAS DE SOLUCIÓN A LA PROBLEMÁTICA DE LAS MYPES FAMILIARES PERUANAS**

5.1 El planeamiento sucesorio de la empresa familiar

5.1.1 El planeamiento sucesorio como acción principal de la empresa

5.1.1.1 Diseño del plan de sucesión

5.1.1.2 La sucesión dependiendo de la generación

5.1.1.3 Perfil y preparación del sucesor

**ECHAIZ ABOGADOS** es una firma peruana que se encuentra dedicada a brindar servicios de asesoría, consultoría, patrocinio y capacitación en todas las áreas del Derecho, avocándose especialmente al ámbito empresarial, lo cual realiza procurando la excelencia profesional y la atención eminentemente personalizada. Visite nuestra web para mayor información.

Domicilio Postal: Calle Antequera  
N° 176, Oficina 302, San Isidro,  
Lima 27, Perú

Referencia: Entre las cuadras 32 y  
33 de la Avenida Petit Thouars

Teléfono: (51-1) 2978180  
Web: [www.echaiz.com](http://www.echaiz.com)  
E-mail: [contacto@echaiz.com](mailto:contacto@echaiz.com)

- 5.1.2 Planificación de la transmisión de la propiedad
  - 5.1.2.1 Elaborar un testamento
    - 5.1.2.1.1 Formalidades, clases y pactos a incluir, según Código Civil
    - 5.1.2.1.2 Transmisión de acciones y participaciones por sucesión según la Ley General de Sociedades
    - 5.1.2.1.3 Propuesta de reforma del Código Civil
    - 5.1.2.1.4 Derecho de usufructo del cónyuge
  - 5.1.2.2 Realizar acuerdos pre y post nupciales
  - 5.1.2.3 Realizar una donación
  - 5.1.2.4 Realizar modificaciones del estatuto social
  - 5.1.2.5 Realizar una venta de acciones o participaciones del empresario familiar
  - 5.1.2.6 Realizar acuerdos extra estatutarios o parasociales
  - 5.1.2.7 Realizar un fideicomiso
  - 5.1.2.8 Constituir una fundación de interés privado
  - 5.1.2.9 Crear una sociedad *holding* familiar
- 5.1.3 Planeación de la transmisión de la gestión
  - 5.1.3.1 Formas de transmisión de la gestión
  - 5.1.3.2 Pasos para un correcto traspaso de la gestión de la empresa
- 5.2 La estructuración de órganos de gobierno al interior de la empresa familiar 302
  - 5.2.1 Influencia del Gobierno Corporativo en la empresa familiar
    - 5.2.1.1 Antecedentes del Gobierno Corporativo
    - 5.2.1.2 ¿Qué es el Gobierno Corporativo?
    - 5.2.1.3 ¿Es aplicable el Gobierno Corporativo a MYPES familiares?
    - 5.2.1.4 Propuesta de Gobierno Corporativo a MYPES familiares
    - 5.2.1.5 La profesionalización de la empresa familiar

**ECHAIZ ABOGADOS** es una firma peruana que se encuentra dedicada a brindar servicios de asesoría, consultoría, patrocinio y capacitación en todas las áreas del Derecho, avocándose especialmente al ámbito empresarial, lo cual realiza procurando la excelencia profesional y la atención eminentemente personalizada. Visite nuestra web para mayor información.

## 5.2.2 Órganos de la empresa familiar

### 5.2.2.1 Junta General

### 5.2.2.2 Directorio

#### 5.2.2.2.1 Estructuración del directorio

#### 5.2.2.2.2 Composición del directorio. El director independiente

#### 5.2.2.2.3 Comités dentro del directorio de la empresa

### 5.2.2.3 Gerencia

#### 5.2.2.3.1 Estructuración de la gerencia

#### 5.2.2.3.2 Composición de la gerencia. El ejecutivo no familiar

## 5.2.3 Órganos de la familia empresaria

### 5.2.3.1 Asamblea familiar

#### 5.2.3.1.1 Composición

#### 5.2.3.1.2 Sesiones

#### 5.2.3.1.3 Funciones

### 5.2.3.2 Consejo de familia

#### 5.2.3.2.1 Composición

#### 5.2.3.2.2 Funciones

### 5.2.3.3 Oficina familiar

#### 5.2.3.3.1 Composición

#### 5.2.3.3.2 Funciones

## 5.3 El planeamiento laboral de la empresa familiar

### 5.3.1 Ingreso, permanencia y egreso de la empresa familiar

#### 5.3.1.1 Políticas de contratación

#### 5.3.1.2 Permanencia

#### 5.3.1.3 Egreso de la empresa familiar

**ECHAIZ ABOGADOS** es una firma peruana que se encuentra dedicada a brindar servicios de asesoría, consultoría, patrocinio y capacitación en todas las áreas del Derecho, avocándose especialmente al ámbito empresarial, lo cual realiza procurando la excelencia profesional y la atención eminentemente personalizada. Visite nuestra web para mayor información.



### 5.3.2 Otorgamiento de remuneraciones en base a criterios objetivos

#### 5.3.2.1 Remuneraciones

#### 5.3.2.2 Bonificaciones

### 5.3.3 La contratación laboral en las empresas familiares según la legislación peruana actual

#### 5.3.3.1 Antecedentes legislativos

#### 5.3.3.2 Regulación actual

#### 5.3.3.3 Propuesta de reforma del Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728 - Ley de Productividad y Competitividad Laboral

## Conclusiones

## Limitaciones y Recomendaciones

## ANEXOS

Anexo 1: Anteproyecto de Ley del Protocolo Familiar

Anexo 2: Modelo de Protocolo Familiar Legal

Anexo 3: Carta de Presentación del Sr. Diógenes Alva Alvarado

Anexo 4: Modelo de Encuesta tomada a MYPES familiares manufactureras textiles del Emporio de Gamarra

Anexo 5: Entrevista realizada al Sr. Diógenes Alva Alvarado, presidente de la Coordinadora de Empresarios de Gamarra

Anexo 6: Entrevista realizada al Sr. Richard Remuzgo Orellana, apoderado de la empresa Textil Mc'Remon S.R.L.

Anexo 7: Entrevista realizada a la Sra. Lilia Sakata Guevara, apoderada de la empresa Mexthon S.A.C.

**ECHAIZ ABOGADOS** es una firma peruana que se encuentra dedicada a brindar servicios de asesoría, consultoría, patrocinio y capacitación en todas las áreas del Derecho, avocándose especialmente al ámbito empresarial, lo cual realiza procurando la excelencia profesional y la atención eminentemente personalizada. Visite nuestra web para mayor información.



Anexo 8: Entrevista realizada a Jesús Quijano Gonzáles, actual diputado del Congreso Español

Anexo 9: Entrevista realizada a Hernany Veytia Palomino, socia de Clifford Chance (Londres, Inglaterra)

Anexo 10: Entrevista realizada a Julie Rothschild, socia del Estudio Ferrere Abogados (Montevideo, Uruguay)

#### Bibliografía

**ECHAIZ ABOGADOS** es una firma peruana que se encuentra dedicada a brindar servicios de asesoría, consultoría, patrocinio y capacitación en todas las áreas del Derecho, avocándose especialmente al ámbito empresarial, lo cual realiza procurando la excelencia profesional y la atención eminentemente personalizada. Visite nuestra web para mayor información.

Domicilio Postal: Calle Antequera  
N° 176, Oficina 302, San Isidro,  
Lima 27, Perú

Referencia: Entre las cuadras 32 y  
33 de la Avenida Petit Thouars

Teléfono: (51-1) 2978180  
Web: [www.echaiz.com](http://www.echaiz.com)  
E-mail: [contacto@echaiz.com](mailto:contacto@echaiz.com)