



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.

## INTRODUCCIÓN

En el mes de agosto de 2010, empecé la elaboración de este trabajo de investigación, como tesis para optar el título de abogada en la Facultad de Derecho de la Pontificia Universidad Católica del Perú, la que, bajo el título “El Protocolo Familiar en las MYPES Familiares Peruanas. Análisis de la problemáticas de las MYPES familiares del sector manufacturero textil a partir de 1990 y formulación de recomendaciones jurídicas que posibiliten su supervivencia”, sustenté en el mes de agosto de 2012 ante un valioso jurado conformado por los doctores Pinkas Flint Blanck, Alfredo Filomeno Ramírez y Horacio Gago Prialé; quienes luego de un interesante debate, decidieron aprobarme por unanimidad con el máximo calificativo de sobresaliente “*summa cum laude*”.

Desde aquel entonces, me percaté que el sector empresarial mayoritario de nuestro país conformado por las MYPES familiares, enfrentaban una problemática en su interior que les impedía perpetuarse con el paso de las generaciones, y que por lo tanto, era un tema que requería ser atendido por el Derecho peruano. Es así que, motivada por la realidad de nuestro entorno, decidí escribir estas líneas y proponer el Protocolo Familiar como carta magna de la

**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)



empresa familiar que ayude a concatenar los conceptos familia y empresa, y así las ayude a desarrollarse, superarse y sobrevivir con el paso de las generaciones en manos de determinada familia empresaria.

Se habían realizado algunos estudios sobre la materia, desde el aspecto gerencial; pero la intención de esta obra era ser pionera y analizar el tema desde una perspectiva jurídica que proponga alternativas específicamente en torno a materia societaria, financiera y contractual, así como de índole sucesoria y de familia, que ayuden a la supervivencia de las MYPES familiares peruanas que se habían encontrado siempre desatendidas por el Derecho. Se les consideraba como una empresa más, pero nadie comprendía que las empresas familiares eran una realidad especial que requería un tratamiento independiente con propuestas autónomas.

Por ello, se elige el protocolo familiar como tema central de esta obra ya que a pesar que la realidad muestra la extendida presencia y actuación de la empresa familiar en nuestro mercado y el extranjero, el Derecho peruano había olvidado esta materia, de modo que la doctrina es escueta, la legislación es inexistente y la jurisprudencia es ajena. No existía un estudio completo en nuestro país y mucho menos un tratamiento legislativo integral que cubra todos aquellos aspectos básicos para permitan la continuidad de la empresa familiar. Es así que el presente libro busca acercar el Derecho a la realidad empresarial para que aquel cumpla su rol de regulador de la vida social, que en este caso apuntaba al ámbito corporativo.

Esta obra persigue constituir un verdadero aporte a la ciencia jurídica y a la comunidad empresarial peruana, a través de una propuesta jurídica integral que permita la continuidad de la empresa familiar en manos de la familia empresaria. Para ello, se investigó cuáles eran los problemas que realmente afrontaban las empresas familiares peruanas, y para comprobar ello,

**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)



se realizó un estudio de campo conformado por 108 encuestas y 3 entrevistas realizadas a empresarios MYPE familiares del sector manufacturero textil. Afortunadamente, luego de realizar este trabajo de campo, se comprobó y conoció más acerca de los problemas planteados inicialmente, para así poder proponer verdaderas alternativas de solución.

Después de realizar este arduo trabajo de campo, de leer y analizar una vasta bibliografía relacionada a la materia consistente en 188 fuentes (siendo la gran mayoría extranjeras y unas pocas peruanas) y de entrevistar a tres especialistas en la materia para que ilustren a profundidad sobre el tema de nuestra obra y la realidad en sus diferentes países, se empezó la redacción de la misma que se enfoca en el protocolo familiar como propuesta principal. Sin embargo, con el desarrollo de la obra, se detectó que las tres propuestas de contenido del protocolo eran interesantes y amplias también, por lo que cabía centrarlas en un capítulo especial y analizar con detalle cada una de las figuras jurídicas que podían aplicar los empresarios familiares en diferentes momentos, según sus necesidades. Esta fue una de las partes más interesantes de este libro, y también una de las más laboriosas, donde se pusieron a prueba conocimientos jurídicos de diversas materias, pues se quería que la propuesta sea íntegra -en la medida de lo posible.

La propuesta de esta obra finalmente no sólo se conformó por un estudio integral de la problemática de las empresas familiares peruanas y en alternativas de solución desarrolladas, sino que se deseó llevar esto a la práctica y por ello se formuló un “Anteproyecto de Ley del Protocolo Familiar” y un “Modelo de Protocolo Familiar Legal”, pues se buscaba que la propuesta tenga un impacto real en el ámbito jurídico empresarial y qué mejor que lograr esto, a través de una propuesta legislativa y de un modelo de documento aplicable a cada empresa familiar peruana.

**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)

Respecto a la estructura temática, la obra ha sido dividida en cinco capítulos, encontrando al final de todos ellos, 10 anexos y una amplia bibliografía. El desarrollo de este trabajo se sustenta en doctrina, legislación y jurisprudencia mayoritariamente extranjera, y mínimamente nacional. El Capítulo I “La problemática de las empresas familiares” brinda una descripción de la realidad problemática de las empresas familiares peruanas, para luego pasar a definir los problemas, los objetivos específicos y la delimitación de la tesis. Posteriormente, describimos la justificación y la viabilidad del tema, así como las limitaciones que encontramos a lo largo de la investigación.

En el Capítulo II “Marco teórico: La MYPE y la empresa familiar” se estudia el contexto en que se desenvuelve esta obra: las MYPES familiares, analizando primero la definición, las características y la regulación de las MYPES en el Perú, para luego pasar específicamente al estudio de la empresa familiar como ente independiente y con características propias. Luego de haber delimitado la entidad objeto de la investigación, se pasa a definir su problemática desde el punto de vista doctrinal, así como problemas detectados personalmente; para así poder plantear las hipótesis que se buscaba comprobar a lo largo de la presente publicación.

Por su parte, el Capítulo III “Metodología de la investigación. Trabajo de campo para conocer la estructura, funcionamiento y problemática de las MYPES familiares peruanas” se centra en el trabajo de campo realizado para comprobar la problemática planteada y así poder proponer alternativas de solución concretas. Se empieza explicando temas metodológicos, para luego explicar a detalle los resultados de la encuesta realizada, así como las conclusiones de las entrevistas de manera global. Téngase en cuenta que, para mayor claridad, se han incluido gráficos que resumen las respuestas de cada pregunta de la referida encuesta.

**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.



Ya el Capítulo IV “El Protocolo Familiar. Solución principal a la problemática de las MYPES familiares peruanas” se avoca al análisis de la figura del protocolo familiar como propuesta principal de carta magna que ayude a la supervivencia de estas MYPES familiares peruanas, inicialmente del sector textil, pero también aplicables al empresario peruano en general. Es un estudio íntegro que abarca un repaso por las características, la naturaleza jurídica, la publicidad, el contenido, el marco legal comparado, el plan de inserción y la eficacia de este documento, entre otros temas; para incluir finalmente una propuesta legislativa de protocolo familiar, explicando la misma.

Por su parte, el Capítulo V “Propuestas de solución a la problemática de las MYPES familiares peruanas” trata de manera específica los tres contenidos que considero deben incluirse en el protocolo familiar para cumplir el propósito de perpetuidad de las familias empresarias: el planeamiento sucesorio, la estructuración de órganos al interior de la empresa familiar y el planeamiento laboral de la misma. Estas propuestas han pretendido ser lo más completas posibles desde el punto de vista jurídico, otorgando un bagaje de opciones al empresario familiar al momento que desee planificar la continuidad de su empresa familiar.

Finalmente, a modo de corolario, se incluyen 10 anexos que reflejan tanto las propuestas concretas: “Anteproyecto de Ley de Protocolo Familiar” y “Modelo de Protocolo Familiar Legal”, producto de un esfuerzo personal por crear una propuesta que reúna todos los planteamientos pero que a la vez busque ser efectiva; así como la sustentación del trabajo de campo realizado, a través de la transcripción de las seis entrevistas realizadas y la presentación del modelo de encuesta que se realizó a las MYPES familiares de Gamarra, así como la Carta de Presentación que se concedió para poder realizar las mismas.

**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)



No puedo concluir esta Introducción, sin antes agradecer a mi padre Carlos y a mi madre Violeta por el inmenso apoyo brindado a lo largo de toda mi carrera, por su voz consejera y por su impulso para salir siempre adelante ante cualquier adversidad; y a mi hermano Daniel, por ser mi incondicional amigo e invaluable ejemplo en todo momento, por introducirme el gusto por la investigación y por sus excelentes comentarios jurídicos durante la elaboración de esta obra. De igual manera, a Rafael, porque su presencia y apoyo en toda esta etapa fueron motores impulsores en esta ardua tarea de investigación. Asimismo, quiero agradecer a mis profesores de la Facultad de Derecho de la Pontificia Universidad Católica del Perú por las valiosas enseñanzas brindadas durante toda mi carrera universitaria y por el impulso por la investigación, que motivaron que escriba esta obra; y en específico quiero agradecer a mi asesor de tesis, el doctor Pinkas Flint Blanck por brindarme su tiempo y valiosos consejos, por compartir su experiencia profesional y académica, y por motivarme a realizar un trabajo que como siempre decía “exceda los límites de una tesis de pre-grado”, siempre aspirando a más. Finalmente, quiero agradecer a todas aquellas personas que ayudaron a que esta investigación se lleva a cabo, ya sea a todos los empresarios encuestados y entrevistados, a las Universidades que permitieron realizar la investigación en sus bibliotecas, así como a mis jefes de mis centros laborales que me concedieron muchas veces tiempo excepcional para poder dedicarme a investigar y desarrollar esta obra.

Hoy, culmino esta obra con una gran satisfacción, sabiendo que cumplí aquella meta inicial que me propuse hace varios años: obtener el título de Abogada a través de una tesis que signifique un verdadero aporte a la comunidad jurídica peruana, y considero que con la publicación de esta obra, haberlo logrado. El protocolo familiar significará aquel mecanismo que los empresarios peruanos buscaron por tanto tiempo para perpetuar su empresa en manos de su

**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)



familia, y quizás ya se habían resignado al no encontrar soluciones; pero hoy les decimos que el Derecho, finalmente, les brinda una alternativa de solución.

***Sandra Violeta Echaiz Moreno***

Setiembre de 2013

**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)