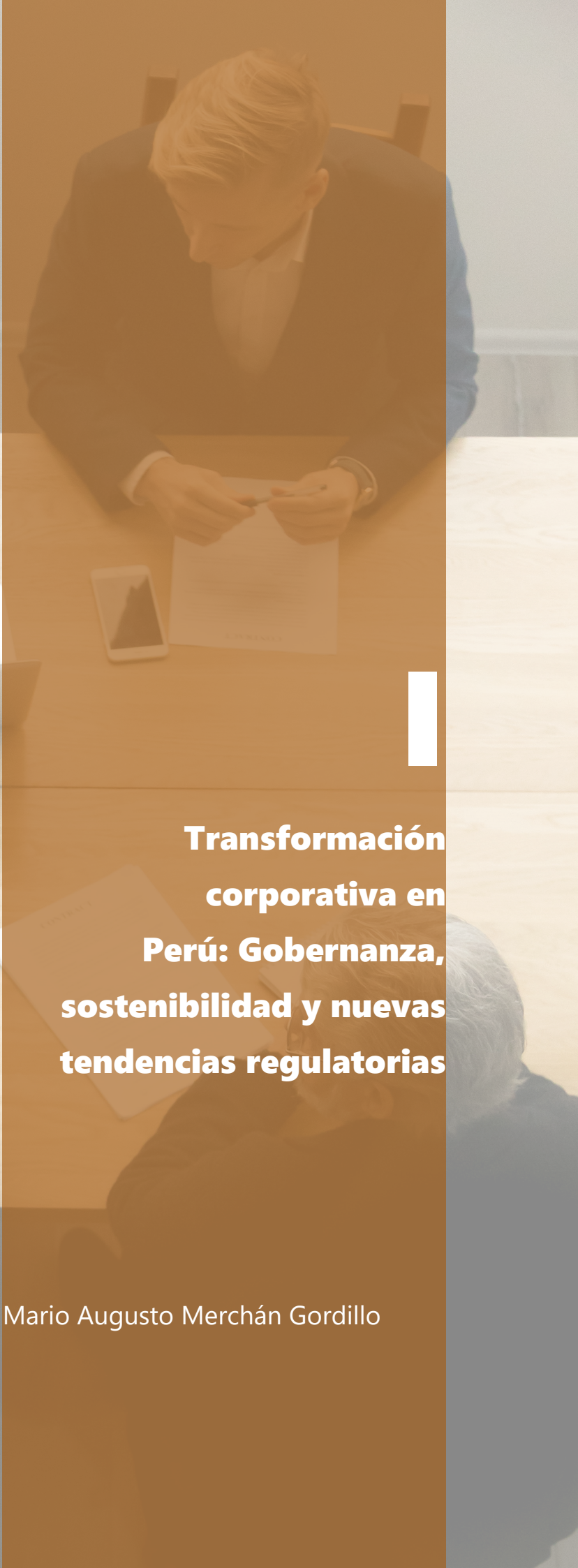




Transformación corporativa en Perú: Gobernanza, sostenibilidad y nuevas tendencias regulatorias

Mario Augusto Merchán Gordillo

Transformación corporativa en Perú: Gobernanza, sostenibilidad y nuevas tendencias regulatorias

Mario Augusto Merchán Gordillo

}

RESUMEN

En el contexto actual de globalización y creciente conciencia sobre la responsabilidad social y ambiental, las empresas peruanas están atravesando un proceso significativo de transformación corporativa. Este artículo presenta una revisión sistemática de la literatura con el objetivo de analizar dicho fenómeno en tres dimensiones clave: gobernanza corporativa, sostenibilidad organizacional y nuevas tendencias regulatorias. A través del análisis de fuentes académicas, informes técnicos y normativas nacionales e internacionales, se identifican avances y desafíos en sectores estratégicos como el minero, financiero, retail y tecnológico. Los hallazgos indican que, si bien existen esfuerzos notables por alinear prácticas empresariales a estándares globales —particularmente en ESG y transparencia—, persisten barreras institucionales, culturales y regulatorias que limitan una adopción más amplia y efectiva de estos enfoques. Asimismo, se resalta la necesidad de políticas públicas coordinadas, mayor colaboración entre los sectores público y privado, y el fortalecimiento de capacidades internas para gestionar el cambio. Esta revisión contribuye a la comprensión del estado actual de la transformación corporativa en Perú y propone líneas futuras de investigación y acción.

Palabras clave: Transformación corporativa, gobernanza, sostenibilidad, regulación, empresas peruanas.

ABSTRACT

In the current context of globalization and growing awareness of social and environmental responsibility, Peruvian companies are undergoing a significant process of corporate transformation. This article presents a systematic literature review with the aim of analyzing this phenomenon in three key dimensions: corporate governance, organizational sustainability, and new regulatory trends. Through the analysis of academic sources, technical reports, and national and international regulations, progress and challenges are identified in strategic sectors such as mining, finance, retail, and technology. The findings indicate that, while there have been notable efforts to align business practices with global standards—particularly in ESG and transparency—institutional, cultural, and regulatory barriers persist that limit the broader and more effective adoption of these approaches. It also highlights the need for coordinated public policies, greater collaboration between the public and private sectors, and the strengthening of internal capacities to manage change. This review contributes to the understanding of the current state of corporate transformation in Peru and proposes future lines of research and action.

Keywords: Corporate transformation, governance, sustainability, regulation, Peruvian companies.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el contexto socioeconómico de Perú ha experimentado transformaciones significativas que han redefinido las dinámicas empresariales. A pesar de su posición como una de las economías más estables y dinámicas de América Latina, Perú enfrenta desafíos estructurales relacionados con la desigualdad social, la informalidad laboral, la inestabilidad política y la presión por un desarrollo económico sostenible (CEPAL, 2023). Estos factores han generado un entorno en el cual las empresas se ven obligadas a replantear sus modelos de negocio, adaptarse a nuevas

exigencias regulatorias y asumir responsabilidades sociales y ambientales cada vez más visibles (Briano Turrent et al., 2023).

La globalización y la creciente conciencia sobre la sostenibilidad han impulsado una evolución en las prácticas corporativas a nivel mundial. En este marco, las empresas peruanas no son ajenas a esta tendencia (Mogollón et al., 2022). De hecho, están siendo sometidas a mayores niveles de transparencia, gobernanza y responsabilidad, tanto por parte de actores internacionales como locales (Leonard & Rodríguez, 2020). La adopción de estándares globales en materia de gobernanza corporativa, como los principios del Banco Mundial o los criterios ESG (Environmental, Social and Governance), se ha convertido en un imperativo para acceder a mercados internacionales y captar inversión extranjera directa (Izquierdo et al., 2021).

No obstante, estos cambios no son uniformes ni fáciles de implementar. Las empresas peruanas deben lidiar con un entorno normativo en constante evolución, marcado por reformas regulatorias en áreas como el medio ambiente (Peñaloza Guerrero & Córdova Romaní, 2024), los derechos laborales y la fiscalidad (Rodríguez Soto et al., 2024). Además, existe una creciente demanda ciudadana por mayor participación en decisiones que afectan al entorno natural y social, lo cual plantea nuevos retos en términos de gestión del capital humano y relaciones comunitarias (Bustamante & Fernández, 2022).

Es en este escenario donde cobra relevancia el estudio de la transformación corporativa en Perú. Comprender cómo las organizaciones están respondiendo a estas presiones permite identificar buenas prácticas, detectar lagunas institucionales y proponer políticas públicas efectivas. Este artículo tiene como objetivo revisar y sintetizar el conocimiento disponible sobre dicha transformación, centrándose específicamente en tres ejes estratégicos: la gobernanza corporativa, la sostenibilidad organizacional y las nuevas tendencias regulatorias.

El documento está estructurado de la siguiente manera: tras esta introducción, se presenta una metodología clara basada en una revisión sistemática de literatura académica y documentos técnicos; posteriormente, se exponen los resultados organizados por los tres ejes mencionados. Luego se discute el impacto de estos hallazgos en el contexto peruano, seguido de una sección de conclusiones y recomendaciones. Finalmente, se incluyen las referencias utilizadas, siguiendo el estilo APA.

METODOLOGÍA

Este artículo se basa en una revisión sistemática de literatura, orientada por los principios metodológicos propuestos por Tranfield, Denyer y Smart (2003), quienes destacan la importancia de un enfoque riguroso y transparente para sintetizar conocimiento existente sobre un tema específico. A diferencia de una revisión narrativa tradicional, que puede ser más subjetiva, la revisión sistemática busca minimizar sesgos mediante criterios explícitos de búsqueda, selección y análisis de fuentes.

Para este estudio, se establecieron criterios de inclusión y exclusión claros. Se consideraron documentos publicados entre los años 2010 y 2024, con el objetivo de capturar las transformaciones más recientes en el ámbito corporativo peruano. Las fuentes seleccionadas incluyeron artículos académicos revisados por pares, informes técnicos de organismos internacionales y nacionales, documentos normativos peruanos, así como estudios de caso y reportes sectoriales relevantes. Solo se incluyeron materiales disponibles en español o inglés, dado que son los idiomas predominantes en la producción científica y técnica sobre Perú.

La estrategia de búsqueda se implementó en varias bases de datos multidisciplinarias y especializadas, tales como Scopus, Web of Science, ScienceDirect, Emerald Insight, SciELO, Redalyc, Google Scholar y repositorios institucionales como los de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), la Universidad de Lima y el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). Además, se consultaron páginas web de entidades reguladoras clave, como la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), la Autoridad Nacional del Agua (ANA) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

El proceso de selección se llevó a cabo en tres etapas: primero, se identificaron documentos usando términos clave relacionados con los tres ejes temáticos del estudio —“gobernanza corporativa”, “sostenibilidad empresarial” y “regulación empresarial en Perú”— combinados con operadores booleanos (AND, OR). Segundo, se eliminaron duplicados y se aplicó un filtro inicial basado en títulos y resúmenes. Tercero, se realizó una lectura crítica de los textos completos para verificar su pertinencia temática y metodológica.

Finalmente, el análisis de datos se estructuró mediante una categorización temática, siguiendo el enfoque inductivo propuesto por Thomas y Harden (2008). Los contenidos se codificaron en función de las dimensiones centrales del estudio

(gobernanza, sostenibilidad y regulación) y se identificaron patrones recurrentes, temas emergentes y lagunas en la literatura. Para garantizar consistencia, se utilizó la herramienta Rayyan, una plataforma colaborativa de gestión bibliográfica, que permitió trabajar simultáneamente con múltiples investigadores en la clasificación de fuentes.

Este enfoque metodológico asegura una síntesis crítica y actualizada del estado del arte sobre la transformación corporativa en Perú, sentando las bases para futuras investigaciones empíricas y políticas públicas informadas.

RESULTADOS

En los últimos años, Perú ha sido testigo de una transformación corporativa acelerada, impulsada por factores internos y externos que han modificado la forma en que las empresas operan y se relacionan con sus stakeholders. Este proceso es particularmente visible en sectores estratégicos como el minero, el financiero, el retail y la tecnología. En el caso del sector minero —uno de los pilares de la economía peruana—, se observa una mayor integración de estándares internacionales en gestión ambiental y social, así como un fortalecimiento en la relación con comunidades locales (Bustamante & Fernández, 2022). Por su parte, el sector financiero ha avanzado en digitalización y gobernanza de riesgos, mientras que el retail ha adoptado modelos más responsables y sostenibles en cadena de suministro (Camargo, 2021). El sector tecnológico, aunque aún emergente, muestra una clara tendencia hacia startups orientadas a soluciones sostenibles y responsables.

En cuanto a gobernanza corporativa, se ha registrado un avance significativo en la profesionalización de directorios y en la adopción de marcos regulatorios como los principios OCDE. Sin embargo, persisten desafíos en transparencia, rendición de cuentas y participación accionaria minoritaria (OECD, 2023). Muchas empresas peruanas están incorporando comités especializados y mejorando sus reportes corporativos, pero aún existe heterogeneidad en su implementación, especialmente en PyMEs.

La sostenibilidad corporativa también ha evolucionado notablemente. Cada vez más empresas adoptan criterios ESG como parte de su estrategia integral, lo cual se refleja

en un aumento en los reportes de sostenibilidad bajo estándares globales como GRI y SASB. Además, se ha incrementado el número de organizaciones comprometidas con objetivos climáticos alineados con el Acuerdo de París (MINAM, 2022). La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se ha institucionalizado en grandes empresas, aunque su alcance sigue siendo limitado en pequeñas y medianas empresas.

En materia de nuevas tendencias regulatorias, el marco normativo peruano ha mostrado cambios relevantes en áreas laboral, ambiental, tributaria y financiera. Destacan reformas vinculadas a la Ley Marco sobre Cambio Climático, regulaciones para empresas multinacionales en términos de transfer pricing, y nuevas exigencias en gobernanza de entidades financieras. Estas transformaciones son influenciadas por organismos internacionales como la OCDE, el Banco Mundial y tratados comerciales como el T-MEC y el acuerdo UE-Perú-Ecuador-Colombia.

Sin embargo, estas transformaciones no están exentas de desafíos y oportunidades. Entre los principales obstáculos se encuentran: capacidades institucionales limitadas, resistencia al cambio cultural en algunas organizaciones, marcos legales poco claros o fragmentados y escaso acceso a financiamiento sostenible. Por otro lado, existen oportunidades claras en el desarrollo de políticas públicas coordinadas, formación de capital humano especializado, fomento a la innovación responsable y mayor cooperación público-privada.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en este estudio revelan que la transformación corporativa en Perú sigue tendencias observadas en otros países de América Latina, aunque con particularidades propias del contexto nacional. Al comparar con estudios similares realizados en Chile y Colombia (Bustamante & Fernández, 2022; Camargo, 2021), se identifica una convergencia general en la adopción de estándares internacionales de gobernanza y sostenibilidad, especialmente en empresas grandes y multinacionales. Sin embargo, en el caso peruano persisten mayores desafíos en la implementación efectiva de estas prácticas, debido a factores como la fragmentación institucional, la informalidad empresarial y cierta resistencia cultural al cambio organizacional.

En relación con investigaciones previas sobre el tema, se confirma la importancia creciente de los criterios ESG y la gobernanza responsable como requisitos para acceder a mercados internacionales y captar inversión extranjera directa (Izquierdo et al., 2021). No obstante, lo distintivo del análisis en el contexto peruano es la influencia que tienen las comunidades locales en el desarrollo sostenible, especialmente en sectores extractivos, donde los conflictos socioambientales han marcado un antes y un después en la forma de operar de las empresas.

La transformación corporativa en Perú está siendo impulsada por múltiples factores. Entre ellos destacan: las presiones internacionales, derivadas de acuerdos globales como el Acuerdo de París y las expectativas de organismos multilaterales; las demandas sociales, con mayor exigencia ciudadana por transparencia, equidad y responsabilidad ambiental; y los avances tecnológicos, que están facilitando procesos más eficientes y transparentes, especialmente en áreas como la digitalización de reportes y el monitoreo de impacto social y ambiental.

Estos cambios, si se gestionan adecuadamente, pueden tener un impacto positivo en el desarrollo económico y social del país. Por ejemplo, una gobernanza corporativa sólida puede mejorar la confianza inversionista, mientras que políticas de sostenibilidad bien implementadas contribuyen a reducir conflictos sociales, fomentar empleos verdes y promover cadenas de valor más responsables (MINAM, 2022). Además, una regulación clara y actualizada puede ayudar a nivelar el campo competitivo entre grandes empresas y PyMEs.

Sin embargo, este estudio presenta algunas limitaciones. En primer lugar, su alcance geográfico se centra principalmente en empresas ubicadas en Lima y regiones mineras, dejando fuera de análisis a sectores rurales o microempresas. En segundo lugar, existe una dependencia importante de fuentes secundarias, dado que la producción académica local en estos temas aún es limitada. Finalmente, no se puede descartar un posible sesgo de selección en las bases de datos utilizadas, ya que priorizamos documentos disponibles en español e inglés, excluyendo otras fuentes relevantes en lenguas indígenas o informes no publicados.

A pesar de ello, este análisis ofrece una visión integradora del estado actual de la transformación corporativa en Perú, destacando tanto sus avances como los retos pendientes.

CONCLUSIONES

Las empresas peruanas se encuentran inmersas en un proceso acelerado de transformación corporativa, impulsado por una combinación de factores internos y externos que están redefiniendo sus modelos de negocio, prácticas de gobernanza, estrategias de sostenibilidad y cumplimiento normativo. Este cambio no es exclusivo de Perú, sino parte de una tendencia global hacia organizaciones más responsables, transparentes y resilientes. Sin embargo, el contexto peruano presenta características únicas, como la relevancia del sector extractivo, la alta informalidad empresarial, y la creciente presión social por prácticas más inclusivas y sostenibles.

La evolución observada en sectores clave —minero, financiero, retail y tecnología— refleja avances significativos en aspectos como la adopción de criterios ESG, la mejora en mecanismos de gobierno corporativo y la adaptación a nuevas regulaciones ambientales y laborales. No obstante, persisten desafíos importantes, entre los cuales destacan la falta de homogeneidad en la implementación de buenas prácticas, la limitada capacidad institucional para fiscalizar y promover reformas, y cierta resistencia al cambio en algunas estructuras empresariales tradicionales.

En este sentido, se hace necesario avanzar en varias direcciones estratégicas. En primer lugar, es fundamental fortalecer las capacidades institucionales tanto en el sector público como privado, mediante programas de capacitación continua, certificaciones en gobernanza y sostenibilidad, y el desarrollo de unidades especializadas dentro de las empresas. En segundo lugar, urge actualizar y consolidar los marcos regulatorios en temas como medio ambiente, transparencia corporativa y derechos laborales, asegurando su coherencia con estándares internacionales reconocidos. Finalmente, resulta imprescindible fomentar una mayor colaboración entre el sector público y privado, promoviendo espacios de diálogo multiactor, incentivos fiscales para empresas sostenibles y políticas públicas que reconozcan y premien la responsabilidad corporativa.

Como líneas futuras de investigación, se recomienda profundizar en estudios de caso específicos que permitan comprender con mayor detalle cómo distintas empresas han enfrentado su proceso de transformación. Asimismo, sería valioso realizar análisis sectoriales más especializados, enfocados especialmente en PyMEs y en industrias emergentes como la economía verde o el emprendimiento tecnológico. Por último,

se propone desarrollar investigaciones de tipo longitudinal, que permitan monitorear cómo estas transformaciones evolucionan en el tiempo y cuáles son sus impactos reales en el desarrollo económico y social del país.

En síntesis, aunque aún queda camino por recorrer, la transformación corporativa en Perú representa una oportunidad histórica para construir una economía más justa, sostenible e innovadora. Para aprovecharla plenamente, se requiere de voluntad política, compromiso empresarial y una academia que siga generando conocimiento riguroso y contextualizado sobre estos procesos.

REFERENCIAS

- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2023). *Reporte económico y financiero anual*. <https://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/reportes.html>
- Briano Turrent, G. D. C., Poletti-Hughes, J., & Williams, J. (2023). Transparency on Corporate Governance and board of directors' strategies. *Revista mexicana de economía y finanzas*, 18(2).
- Bustamante, C., & Fernández, M. (2022). *Gobernanza corporativa y desarrollo sostenible en América Latina*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Camargo, J. (2021). Transformación empresarial y sostenibilidad en retail latinoamericano. *Revista de Gestión Ambiental y Sostenibilidad*, 9 (2), 45–67.
- CEPAL. (2023). *Panorama socioeconómico de América Latina: Informe anual 2023*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Izquierdo, A., Meléndez, M. J., & Parrado, R. (2021). *Corporate governance and investment climate in Latin America* (Documento de trabajo No. IDB-WP-1267). Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/en/corporate-governance-and-investment-climate-latin-america>
- Leonard, Y. G., & Rodríguez, R. A. S. (2020). La teoría de los recursos y capacidades como fundamento metodológico para el estudio de la gestión de la innovación empresarial. *Revista científica ecociencia*, 7, 1-15.

- Ministerio del Ambiente (MINAM). (2022). *Inventario Nacional de Emisiones y Compromisos Climáticos Empresariales*. <https://www.minam.gob.pe/>
- Mogollón, J. O., Andrade, J. M. M., & Duque, P. (2022). Responsabilidad social empresarial y América Latina: una revisión de literatura. *Equidad & Desarrollo*, (40), 43-64.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2022). *Corporate Governance Factbook 2022*. <https://www.oecd.org/corporate/corporate-governance-factbook/>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2023). *Corporate Governance Factbook 2023*. <https://www.oecd.org/corporate/corporate-governance-factbook/>
- Peñaloza Guerrero, D. E., & Córdova Romaní, R. A. (2024). Potenciando la Competitividad de las micro y pequeñas empresas (MYPE) a través de la Innovación Tecnológica: estrategias clave para el éxito. *Revista de Investigación*, 47(112).
- Rodríguez Soto, J. R., Acevedo Amoroch, A., & Restrepo Sierra, L. H. (2024). La subestimación del tamaño de la economía informal en regiones de Colombia. *Semestre Económico*, 27(62).
- Thomas, J., & Harden, A. (2008). Methods for the thematic synthesis of qualitative research in systematic reviews. *BMC Medical Research Methodology*, 8 (1), 45. <https://doi.org/10.1186/1471-2288-8-45>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14 (3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>