



 ITAE Fondo Editorial

“Visión Integral de la Gestión Empresarial ▶ Inicio”

Pinkas Flint Blanck

 itaë business school

©Autor: Dr. Pinkas Flint
Lima – Perú

©ITAE Business School
Fondo Editorial ITAE
Calle Velazquez N° 532
+34911230889
URL: <https://www.itae.es/somositae/>
Madrid – España

ISBN: 978-84-09-46435-7

Segunda Edición: Setiembre 2022

D.R. 2022 ITAE Business School

La reproducción total o parcialmente de esta obra en cualquier forma o por cualquier medio, se encuentra permitida siempre y cuando se haga la correspondiente cita a sus autores.

Dedicado a mi esposa Sylva por su apoyo y comprensión en el desarrollo de esta obra que brinda a los empresarios y gerentes una visión multidisciplinaria.

Mi especial agradecimiento a Andrés Franco por su apoyo en la elaboración de este tratado

INDICE

Prefacio.....	16
---------------	----

Capítulo 1 El Marketing

1. INTRODUCCIÓN – MARKETING.....	19
2. DEFINICIÓN.....	23
2.1. Producto.....	23
2.2. El servicio.....	26
2.3. La visión de las Cortes en materia de protección al consumidor.....	30
2.4. ¿Qué entendemos por el mercado?.....	31
2.5. ¿Cuál es la visión de las cortes?.....	33
3. EL MERCADO – VISIÓN ECONÓMICA.....	37
3.1. La competencia perfecta.....	37
3.1.1. La industria competitiva.....	37
3.2. La competencia imperfecta.....	40
3.2.1. Monopolio.....	41
3.2.2. El Monopsonio.....	43
3.2.3. El cartel Monopsonístico.....	43
3.2.4. El Oligopolio.....	43
4. EL MERCADO – VISIÓN LEGAL.....	48
4.1. El mercado relevante.....	48
4.1.1. Resolución de INDECOPI.....	49
4.2. Carteles.....	51
4.2.1. La visión de las cortes en materia de carteles.....	52
5. ANÁLISIS DE MERCADO.....	53
5.1. Análisis Segtep.....	53
5.2. Otro Modelo: las cinco fuerzas del profesor Michael Porter.....	56
5.3. Preguntas claves – Análisis de mercado.....	60
6. EL MARKETING.....	60
6.1. El producto.....	60
6.1.1. Tipos de producto.....	60
6.1.1.1. Productos de consumo.....	61

6.1.1.2.	Productos de negocios.....	62
6.1.1.3.	Productos acorde a su durabilidad y tangibilidad	63
6.1.1.4.	Cuadro de resumen	63
6.1.1.5.	Otros tipos de productos	64
6.1.1.6.	Aplicación de conceptos.....	65
6.1.2.	Ciclo de vida de un producto	65
6.1.2.1.	Etapa de la introducción de un nuevo producto	66
6.1.2.2.	Etapa de crecimiento	68
6.1.2.3.	Etapa de madurez	69
6.1.2.4.	Etapa de declinación	70
6.1.3.	Línea de producto.....	72
6.1.4.	La matriz BCG (Boston Consulting Group).....	73
6.1.5.	Caso de aplicación	75
6.2.	El precio	80
6.2.1.	Factores condicionantes en la Fijación del precio	81
6.3.	La promoción	85
6.3.1.	Instrumentos y herramientas de la promoción.....	85
6.4.	La plaza o distribución	86
6.5.	Las personas	86
6.6.	Los procesos.....	87
7.	LA SEGMENTACIÓN – NO HAY MERCADO, SINO MERCADOS	88
7.1.	Segmentación socioeconómica	89
7.2.	La segmentación socioeconómica	90
7.3.	Segmentación psicográfica	92
7.4.	La segmentación por uso o utilización	92
7.5.	La segmentación por estilo de vida.....	93
7.6.	Clases y grupos sociales	93

Capítulo 2

Recursos Humanos

1.	INTRODUCCIÓN	106
2.	CONTRATO DE TRABAJO	111
2.1.	¿Cuáles son las características del contrato de trabajo?.....	111
2.2.	Elementos de contrato de trabajo	111
2.2.1.	Elementos generales	112

ÍNDICE

2.2.2. Elementos especiales.....	112
2.3. El proceso de contratación	113
2.4. Duración del contrato de trabajo	114
2.4.1. Contrato de Trabajo a plazo Indeterminado o indefinido	114
2.4.2. Contrato de trabajo sujeto a modalidad	114
2.4.2.1. Contrato de naturaleza temporal	114
2.4.2.2. Contrato de naturaleza accidental	115
2.4.2.3. Contrato para obra o de servicio	115
2.5. Nulidad.....	116
2.6. ¿Cuáles son los errores frecuentes al contratar personal?.....	116
3. LOS TRABAJADORES DE DIRECCIÓN Y DE CONFIANZA	117
4. LA LOCACIÓN DE SERVICIOS	120
4.1. Definición del contrato de locación de servicios	120
4.2. Elementos constitutivos	120
4.3. Características	121
5. CONTRATOS DE TRABAJADORES ESPECIALES	125
5.1. Contrato a tiempo parcial.....	125
6. EL CONTRATO DE TRABAJO DE PERSONAL EXTRANJERO.....	125
6.1. Definición	125
6.2. Límites en la contratación	125
6.3. Exceptuados del trámite de contratación	126
6.4. Exoneración de los porcentajes limitativos	127
6.5. ¿Cuál es el procedimiento de contratación de trabajadores extranjeros?	128
7. LOS COSTOS LABORALES Y BENEFICIOS SOCIALES	129
7.1. El salario o remuneración	129
7.1.1. Caracteres	129
7.1.2. ¿Cuáles son los criterios para determinar la remuneración a pagar?	130
7.1.3. ¿Qué clases de sueldo existen?.....	130
7.1.3.1. La Remuneración básica.....	131
7.1.4. Modificación de la remuneración	135
7.1.4.1. El aumento salarial	135
7.1.4.2. Reducción	135
8. LA JORNADA DE TRABAJO	136
8.1. Clasificación.....	137
8.2. La fijación del horario de trabajo	137
8.3. Trabajo nocturno.....	138

8.4. Trabajo extraordinario.....	138
9. LOS BENEFICIOS SOCIALES	138
9.1. La bonificación.....	139
9.2. La Gratificación.....	140
9.2.1. Las Gratificaciones ordinarias	140
9.2.1.1. Las Gratificaciones por Fiestas Patrias y Navidad	140
9.2.2. Gratificaciones extraordinarias	140
10. MODELOS DE CONTRATOS.....	142

Capítulo 3

Aspectos legales

1. INTRODUCCIÓN.....	160
2. ¿CÓMO EVITAR PROBLEMAS ES UNA SOCIEDAD?	161
2.1. El pacto social.....	161
2.2. El estatuto.....	161
2.3. ¿Cuáles son los temas por negociar?.....	161
2.3.1. Formación del acuerdo	161
2.3.2. La Estructura de capital	161
2.3.3. La Dirección y gerencia	162
2.3.4. Política financiera	162
2.4. El acuerdo o pacto de accionistas	162
3. CONSTITUCIÓN DE EMPRESAS.....	163
3.1. Procedimiento de constitución de una sociedad.....	163
3.1.1. Paso N. °1: elección del tipo societario.....	163
3.1.2. Paso N. °2: búsqueda y reserva del nombre de la sociedad en los Registros Públicos.....	163
3.1.3. Paso N. °3: elaboración de la minuta de constitución de la sociedad	164
3.1.4. Paso N. °4: apertura de una cuenta corriente a nombre de la sociedad en un banco	165
3.1.5. Paso N. °5: elevar a escritura pública la minuta de constitución de la sociedad	165
3.1.6. Paso N. °6: inscripción en RRPP (Persona Jurídica)	165
3.1.7. Paso N. °7: Registro único de Contribuyentes (RUC)	166
3.1.8. Paso N. °8: Régimen tributario.....	166
3.1.9. Paso N. °9: Compra y legalización de libros de la sociedad	166
3.1.10. Paso N. °10: El T – Registro	167

ÍNDICE

3.1.11. Paso N. °11: inscribir a los trabajadores en EsSalud o en un seguro privado de Salud ...	168
3.1.12. Paso N. °12: inscribir a los trabajadores en la ONP o en una administradora de fondo de pensiones.....	168
3.1.13. Paso N. °13: licencia de funcionamiento	168
3.1.14. Paso N. °14: Certificado de Seguridad de Defensa Civil.....	169
3.1.15. Flujograma del procedimiento de constitución de empresa.....	170
3.2. ¿Cuáles son las formas societarias que podemos escoger?.....	170
3.2.1. ¿Cuáles son los requisitos del contrato de sociedad?.....	171
3.2.2. Sociedad de personas y Sociedad de capitales	171
3.3. Elección del tipo de societario	173
3.3.1. Criterios de selección	173
3.4. Otros temas por considerar	177
3.4.1. Sociedad entre cónyuges	177
3.4.2. La constitución de la sociedad con socio o accionista único	177
3.4.3. La sociedad como tal.....	177
4. LA SOCIEDAD ANÓNIMA (S.A.).....	178
4.1. Disposiciones generales	178
4.2. Características Especiales.....	178
4.3. Aportes y prestaciones accesorias	179
4.4. Las acciones	179
4.5. Modalidades de constitución.....	180
4.6. El contenido del Pacto Social	181
4.7. ¿Cómo se realiza la comprobación de efectividad de aportes?.....	182
4.7.1. Aporte en dinero	182
4.7.2. El aporte de Títulos Valores o Documentos de Crédito a cargo del socio aportante....	182
4.7.3. El Aporte de Bienes Registrados	182
4.7.4. Aporte de Bienes inmuebles no registrados	182
4.7.5. Aporte de Bienes Muebles no Registrados o Cesión de Derechos	182
4.7.6. Aporte de una Empresa, Establecimiento Comercial o Industrial o de Servicios, de un.... Fondo Empresarial o de un Bloque Patrimonial.....	182
4.7.7. Aportes efectuados por Cónyuges	183
4.8. Contenido de Estatuto	183
4.8.1. Denominación de la sociedad.....	183
4.8.2. Descripción del objeto social	183
4.8.3. Domicilio	184
4.8.4. Plazo de duración	184

Pinkas Flint Blanck / MANUAL INTEGRAL DE GESTIÓN EMPRESARIAL. Inicio

4.8.5. Monto de capital	184
4.8.6. Se pactan las clases de acciones.....	185
4.8.7. Modificación del Estatuto Social	185
4.8.8. Estados financieros y aplicación de utilidades.....	185
4.8.9. Otros acuerdos	185
4.9. Los Órganos de la sociedad anónima.....	185
4.9.1. La Junta General de Accionistas	186
4.9.1.1. Competencias de la Junta General de Accionistas	186
4.9.2. Directorio	189
4.9.3. Gerencia	192
5. FORMAS ESPECIALES DE SOCIEDAD ANÓNIMA	199
5.1. La Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.) (arts. 234 al 248 de la LGS)	199
5.2. La Sociedad Anónima Abierta (arts. 249 al 264 de la LGS)	203
6. SOCIEDAD POR ACCIONES CERRADAS SIMPLIFICADAS	204
6.1. Responsabilidad	204
6.2. Convocatoria a junta general	204
6.3. Transformación	205
7. OTRAS FORMAS SOCIETARIAS	205
7.1. Sociedades Familiares.....	205
7.2. Protocolo familiar	206
7.3. Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (S.R.L.).....	207
7.4. Tablas comparativas.....	209
7.5. Sociedad Colectiva	213
7.6. Sociedades Civiles.....	215
8. ESTATUTO	221
8.1. Protocolización.....	222
8.2. Importancia	222
9. MINUTA DE CONSTITUCIÓN DE EMPRESA.....	222
9.1. Requisitos previos a la elaboración de una minuta de constitución de empresa.....	222
9.2. Otorgamiento de escritura pública de constitución de empresa	222
9.3. Inscripción en la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos – SUNARP	224
9.3.1. Importancia	224
9.3.2. Procedimiento y requisitos.....	226
9.3.3. Actos inscribibles en el Registro de Sociedades	227
10. MODELOS	229
11. CASO PRÁCTICO	280

ÍNDICE

Capítulo 4 Contabilidad y finanzas

1.	INTRODUCCIÓN A LAS FINANZAS	290
2.	APORTES SOCIETARIOS	292
2.1.	Definición	292
2.2.	Constitución de aportes	293
2.2.1.	Naturaleza jurídica.....	293
2.2.2.	Características.....	294
2.3.	Tipos de aportes	295
2.3.1.	Aportes dinerarios.....	295
2.3.2.	APORTES NO DINERARIOS.....	296
2.3.2.1.	Aporte de bienes	297
2.3.2.2.	Derecho de crédito	297
2.3.2.3.	Servicios.....	298
2.4.	Incumplimiento en la entrega del aporte	298
2.5.	Incorporación al patrimonio social.....	299
2.6.	Revisión del valor de los aportes	299
2.7.	Valorización del aporte	301
2.7.1.	Definición.....	301
2.7.2.	TIPOS DE VALORIZACIÓN	302
2.7.2.1.	Valorización de peritos de acuerdo con LGS.....	302
2.7.2.1.1.	Criterios utilizados para la valorización de inmuebles.....	302
2.7.2.1.2.	Recopilación de datos.....	304
2.7.2.1.3.	Inspección de viviendas	306
2.7.2.2.	Principales métodos de valuación	310
2.7.2.2.1.	Fórmulas Básicas.....	310
2.7.2.3.	Cantidad y calidad de las muestras de inmuebles comparables	312
2.7.2.3.1.	Homogenizar la información	312
2.7.2.3.2.	Localización.....	313
2.7.2.3.3.	Tiempo.....	313
2.7.2.3.4.	Condiciones de venta	313
2.7.2.3.5.	Disponibilidad para ocupación y transferencia de la propiedad ...	313
2.7.2.4.	Criterios distintos a valor de mercado	315
2.7.2.4.1.	Valor de uso	315
2.7.2.4.2.	Valor de recuperación.....	315

Pinkas Flint Blanck / MANUAL INTEGRAL DE GESTIÓN EMPRESARIAL. Inicio

2.7.2.4.3.	Valor de liquidación	315
2.7.2.4.4.	El ciclo económico y su relación con el ciclo inmobiliario	315
2.7.2.5.	Tasación y valuación	316
2.7.2.5.1.	Técnica de cálculo de costos	317
2.7.2.5.2.	Avalúos catastrales y tributación	317
2.7.2.5.3.	Avalúos por enajenación	317
3.	ACCIONES Y BONOS	318
3.1.	Valorización de una empresa en marcha.....	322
3.1.1.	Factores por tomar en cuenta.....	322
3.1.1.1.	La empresa como negocio en marcha	322
3.1.2.	Metodologías de valuación	323
3.1.3.	Flujo de caja	324
3.1.4.	El valor de la empresa y el valor del patrimonio	325
3.2.	Determinación del valor de las acciones.....	326
3.2.1.	Metodología de valuación.....	326
3.3.	Determinación del valor de los bonos	327
3.4.	Viabilidad empresarial.....	328
3.5.	Indicadores para medir la creación de valor	330
3.5.1.	El RION	330
3.5.2.	El GEO: La generación de valor	333
3.5.3.	EL EVA: Economic Value Added	335
3.6.	El crecimiento sostenible	338
3.6.1.	Crecimiento intrínseco y extrínseco.....	340
3.6.2.	Medición de Rentabilidad ROS, ROA, ROE, ROI.....	343
3.6.3.	Teoría de las Palancas Económicas.....	345
3.6.3.1.	Apalancamiento financiero	345
3.6.3.2.	El apalancamiento operacional	348
3.6.3.3.	El apalancamiento de la producción	349
3.6.3.3.1.	El efecto de la experiencia	349
3.6.3.4.	Apalancamiento de marketing.....	350
4.	MAQUINARIAS.....	350
4.1.	Tipos de maquinaria	350
4.1.1.	Maquinaria pesada	350
4.1.2.	Maquinaria semi pesada.....	350
4.1.3.	Maquinaria industrial.....	351
4.1.4.	Maquinaria Agrícola.....	351

ÍNDICE

4.2. Metodología de tasación de la maquinaria	351
4.2.1. Depreciación.....	351
4.2.2. Valor de desecho.....	351
4.2.3. Vida útil estimada	351
4.3. Métodos de depreciación.....	352
4.3.1. Método de línea recta	352
4.3.2. Método de saldo decreciente.....	352
4.3.3. Método de los Números dígitos	352
4.3.4. Método de Horas de Trabajo	352
4.3.5. Método de Unidades de producción	352
4.3.6. Caso práctico.....	353
5. VALORIZACIÓN DE INVENTARIOS	354
5.1. Métodos de valorización	355
5.1.1. Último que entra, Primero que sale (UEPS)	356
5.1.2. Costo promedio constante a promedio ponderado.....	357
6. VALORIZACIÓN DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES.....	357
6.1. Clasificación.....	358
6.2. Valorización de marca	358
6.2.1. Métodos de valorización de marca	360
6.2.1.1. Costo histórico	360
6.2.1.2. Costo actual o de reposición.....	360
6.2.1.3. Valorización basada en la posición de mercado	360
6.2.1.4. Proyecciones de rentabilidad futura.....	360
6.2.1.5. Valorización utilizando criterios económicos.....	361
6.2.2. Consideraciones contables de la marca	362
6.3. El Goodwill	363
6.3.1. Valor económico del Goodwill	363
6.3.2. El Goodwill desde el punto de vista contable	363
6.3.3. Depredación del Goodwill.....	363
6.4. Las patentes	364
6.4.1. Determinación del valor de una patente	364
6.4.1.1. Coste teórico.....	364
6.4.1.2. Valor de mercado	364
6.4.1.3. Ingresos potenciales.....	364

Capítulo 5 Contabilidad

1.	INTRODUCCIÓN	371
2.	CONTABILIDAD FINANCIERA.....	371
2.1.	Principios de contabilidad generalmente aceptados.....	372
2.1.1.	El principio de la entidad.....	372
2.1.2.	El principio de la Empresa en Marcha	372
2.1.3.	El principio de Periodo Contable	372
2.1.4.	El principio de Bienes Económicos.....	372
2.1.5.	El principio de Equidad	372
2.1.6.	El principio de Valuación al Costo	373
2.1.7.	El principio de Extensión	373
2.1.8.	El principio de Moneda Común Denominador	373
2.1.9.	El principio de la Uniformidad	373
2.1.10.	El principio de Materialidad.....	373
2.1.11.	El principio de Prudencia	373
2.1.12.	El principio de Objetividad	373
2.1.13.	El principio de Realización.....	373
2.1.14.	El principio de Devengado.....	373
3.	ESTADOS FINANCIEROS	374
3.1.	Balance general	375
3.1.1.	Estructura del balance general.....	375
3.1.2.	Ecuación Contable.....	378
3.1.3.	Elementos del balance general	378
3.1.3.1.	Activo	378
3.1.3.1.1.	Formato para reportar activos.....	379
3.1.3.1.2.	Características	379
3.1.3.1.3.	Inversiones Permanentes.....	380
3.1.3.1.4.	Otros Activos	380
3.1.3.2.	Pasivos	381
3.1.3.3.	Patrimonio	381
3.2.	Estado de resultados o estado de ganancias y pérdidas.....	382
3.3.	Estado de cambios en el patrimonio neto.....	384
3.4.	Estado de Flujo de Efectivo	384
3.4.1.	¿CÓMO SE PREPARA?	387

ÍNDICE

3.4.2. Estructura del Estado de Flujo Efectivo	387
4. CONTABILIDAD GERENCIAL	388
5. ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	389
5.1. Análisis Horizontal	389
5.1.1. Cómo se elabora el Análisis Horizontal	390
5.2. Análisis Vertical.....	393
5.3. Ejercicios de Aplicación	398
GLOSARIO DE TÉRMINOS	400
ÍNDICE DE CONTENIDOS	403

Prefacio

El lanzamiento o inicio de la empresa se desarrolla a lo largo del tiempo, al que conocemos como un ciclo de vida el que consiste en cuatro etapas, a saber: inicio, crecimiento, apogeo y crisis. Hemos señalado cuatro etapas, pero a diferencia de las personas las empresas pueden vivir cientos de años, pues la crisis puede llevarla a la muerte o a la supervivencia vía reconfiguración. Sabemos que toda persona muere, pero las empresas tienen la posibilidad de ser reflotadas y reestructuradas. Este texto integral analiza cada etapa de la vida de las empresas desde su inicio con perspectiva multidisciplinaria, esto es, empresarial y jurídica.

Toda empresa, para tener éxito, debe encontrar la forma de enfrentar y superar constantemente los problemas propios de cada etapa, aprender a superar la crisis, reflotar y volver a crecer. Las empresas, grandes o chicas, enfrentan los ciclos anteriormente mencionados pero lo que las diferencia es la forma en que se desarrollan en cada etapa. La habilidad gerencial consiste en lograr rentabilidad, crecer y competir en mercados nacionales y globales. La renovación y refocalización es importante. Si uno se duerme en sus laureles desaparece. Pensemos en casos lamentables de empresas líderes de su industria que desaparecieron del mercado por no recrearse como Kodak, Polaroid y otras mejores que sobrevivieron como DHL, American Airlines, UPS e IBM.

La primera meta de todo gerente es lograr rentabilidad y posicionamiento para la empresa que administra dentro del mercado en el que se desarrolla. Esta es la razón de ser de toda empresa: generar utilidades para sus accionistas y permanecer en el mercado generando valor. Por ello, es importante que estén preparadas para adaptarse a entornos cambiantes.

El abogado, contador, gerente, administrador, consultor y empresario deben aprender a ver a la empresa como una organización de personas, recursos financieros y maquinaria que atiende un mercado específico creando valor.

El entorno es siempre dinámico y cambiante debido a la competencia nacional y extranjera, este último producto de la globalización. Los competidores están presentes y nos obligan a innovar permanentemente. Lo que se debe evitar es la soberbia y la complacencia. Las empresas y las personas deben recrearse ante la competencia directa e indirecta. El mundo, gracias a la tecnología, es amplio y flexible. Podemos salir a otros mercados y empeñarnos en competir, pues, así como es una opción para nosotros el globalizarnos también lo es para los demás. Esto determina que arriben a nuestro país productos del mundo entero y que de un momento a otro aparezcan productos chinos, vietnamitas, hindúes, colombianos o bolivianos. Siempre debemos tener presente que la competencia presente o futura existe.

La visión de esta obra es la de gerencia multidisciplinaria, pues pretende englobar derecho y gerencia. La obra se desarrolla en cuatro áreas específicas: 1) Marketing, 2) Recursos Humanos 3) Aspectos Legales y 4) Finanzas y Contabilidad las que son distribuidas en cuatro capítulos en cada etapa de la empresa.

El texto comienza desarrollando conceptos de producto, servicio y mercado, y brinda al lector una visión económica y legal del mercado. En la primera parte, se desarrollan ternas de competencia perfecta (industria competitiva) y competencia imperfecta (Monopolio, Monopsonio y Oligopolio). Mientras que, en la segunda, tenemos al mercado relevante y los cárteles. El capítulo de Marketing va enfocado en las 6P del Marketing, pero sobre todo en el producto y en cómo los distintos tipos de productos pueden satisfacer diferentes mercados, buscando cubrir las necesidades y deseos de las personas. Este es el concepto clave de cualquier negocio. La empresa debe identificar cuál es su producto y qué característica del mismo puede explotar y desarrollar para lograr utilidades. Es importante tener en cuenta los diferentes tipos de producto y la clasificación de servicios.

Luego, se presenta el análisis del mercado bajo el modelo de las cinco fuerzas de Porter y el análisis Septeg. Además, la segmentación del mercado mediante distintos factores que facilitan la comprensión de este. El capítulo termina ofreciendo una perspectiva diferente de cómo debe segmentarse el mercado latinoamericano. Puede haber mercado sin empresa, pero no empresa sin mercado.

El siguiente acápite del texto dedicado al lanzamiento de empresas es el referido a Recursos Humanos. Este se enfoca en el contrato de trabajo, sus elementos, el proceso de contratación y el tiempo de duración de la relación laboral. Se hace referencia al caso de la relación laboral y los motivos justificados por los cuales puede presentarse. No es un caso atípico que las empresas que atraviesan la primera etapa decidan dar por terminado el vínculo laboral con sus trabajadores.

No podemos dejar de mencionar la locación de servicios como alternativa a la relación laboral. Esta se presenta entre un empleador y un consultor que realiza el trabajo. Aquí se tiende a trabajar de forma independiente sin subordinación, sin dependencia y menos exclusividad.

La contratación de extranjeros se ha simplificado. Gracias a nuevas medidas legales el proceso es amigable y menos costoso. Haremos mención al rubro de empleado de confianza. Se brinda al lector modelos y ejemplos.

Los Aspectos Legales se basan en la Ley General de Sociedades. Se analiza la Sociedad Anónima, Sociedad Anónima Cerrada, Sociedad Anónima Abierta y Sociedad por Acciones Cerrada Simplificada. Dada su importancia se trata las Sociedades Familiares, con Protocolo Familiar, la Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada, la Sociedad Colectiva y las Sociedades Civiles.

Existen figuras legales encargadas de la administración. Por ejemplo, en la Sociedad Anónima están presentes la Junta General de Accionistas, el Directorio y el Gerente. Estos dos últimos con similitudes respecto a la responsabilidad que se les atribuye, pero con diferencias marcadas.

Prefacio

En este acápite brindamos modelos de Pacto de Accionistas y de Estatutos de Sociedad Anónima.

El último capítulo de este primer tomo está dedicado a las Finanzas y Contabilidad y presenta los aportes societarios, cómo se constituyen, además de explicar los tipos dinerarios y no dinerarios. Se hace mención a las acciones y bonos y sobre todo cómo valorizar una empresa en marcha, qué factores son necesarios tomar en cuenta y qué métodos existen para realizar dicha valorización.

Las maquinarias, inventarios y los activos intangibles son presentados junto con los métodos de valorización para cada uno. La razón de incluir el rubro aportes es que mientras una empresa no está en marcha difícilmente conseguirá financiamiento de la Banca y mucho menos de la Bolsa de valores.

Luego, giramos al lenguaje de las empresas: La Contabilidad. Esta ofrece una perspectiva doble: Contabilidad Financiera y Contabilidad Gerencial Ambas se complementan para dar información segura y confiable no solo a los miembros que estén relacionados internamente con la empresa, sino también a terceros.

Existen dos Estados Financieros importantes: el Balance General o Estado de Situación Financiera y el Estado de Resultados. Lo que diferencia a ambos es que el primero brinda información de la empresa en un momento dado mientras que el Estado de Resultados ofrece un panorama más completo. Es la diferencia entre una foto y una película.

Aquí brindamos al lector una guía de cómo analizar los Estados Financieros, dónde mirar y cómo mirar.

En nuestro viaje legal y empresarial nos acompañan Joaquín y Fátima quienes comienzan su negocio, lo hacen crecer, enfrentan dificultades y dilemas que sufre todo empresario, abogado y consultor al diferenciar entre lo que sucede en la realidad y lo que se expone en los libros. El objetivo es combinar lo que debe conocer un abogado en el derecho empresarial y lo que debe dominar todo gerente.

Tratamos de borrar la frontera entre derecho y administración, pues la empresa no reconoce esta diferencia.

La empresa transforma capital (propio y ajeno) más recursos humanos en bienes y servicios que satisfacen una necesidad del mercado. Lo fundamental es que agregue valor agregado y que el consumidor pague por ello generando rentabilidad. Por ello, en el mundo empresarial o se crea valor o se destruye valor. Somos conscientes que los errores siempre se pagan, pero si el conocimiento permite reducir o eliminar estos, vale la pena evitar. No aprender en la universidad de la vida pagando, en algunos casos, un precio tan alto como la destrucción de todo lo que hemos logrado. Este libro servirá para apoyar a los gerentes de empresas Pymes, abogados y gerentes, recordando que los errores en las pequeñas o medianas empresas no se tapan con dinero, sino con tierra.

CAPÍTULO

1

EL MARKETING

Conocer qué ofrezco y para quién. Por qué me deben comprar a mí y no a otro. Por qué deben pagar lo que pido. La clave: bueno, bonito y carita.

1. INTRODUCCIÓN – *MARKETING*

Según la American Marketing Association, se define el *marketing* como el proceso de planificar y ejecutar la concepción, el precio, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales. En otras palabras, cómo vender bienes y servicios que quiere el mercado y que está dispuesto a pagar por ello.

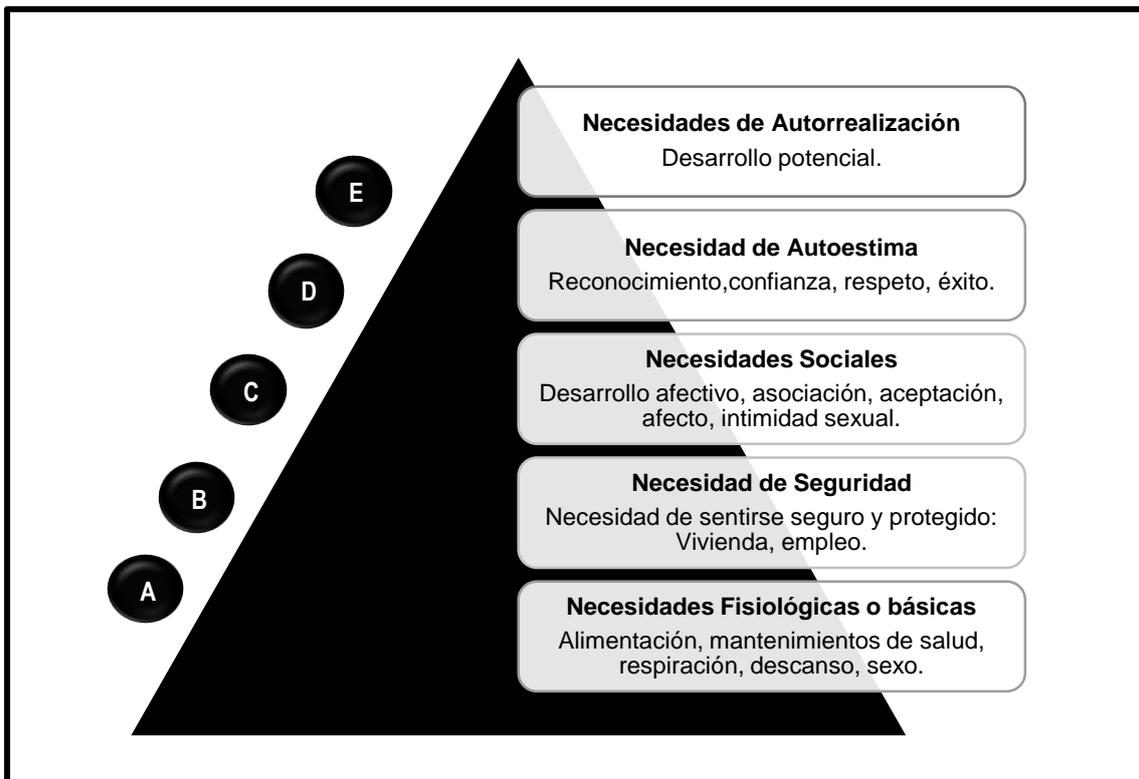
El uso del marketing nos permite descubrir las necesidades del mercado, y por ello, aporta la base sobre la cual se debe construir la organización. Primero comprendamos bien el mercado. Cuando hablo de transporte puedo hacerlo en bicicleta, moto, auto, bus o tren. Cuando hablo de lujo aparece Mercedes-Benz, BMW, Volvo o Audi.

Marketing no significa ventas. El fin del marketing, en palabras de Peter Drucker, es conocer y comprender al cliente, que el producto o servicio se le adecue y se venda por sí solo. De allí que el centro de la toma de decisiones es el consumidor. Primero, debemos aprender a identificar las necesidades que experimentan las personas y luego ofrecerles una solución. No se vende lo que se produce sino lo que el consumidor necesita o desea.

Sin un producto o servicio que ofrecer no existe empresa. Este bien, sea tangible o intangible, cubre una necesidad por la cual el mercado está dispuesto a pagar. Cabe resaltar que existen tres tipos de necesidades: necesidades físicas (alimento, vestido, calor y seguridad), necesidades sociales (pertenencia y afecto), y necesidades individuales (conocimiento y expresión)¹. Esto se refleja en la pirámide de Maslow. Por esta razón primero satisfacemos las necesidades primarias; de allí que comprar alimentos es más necesario al consumidor que comprar una lámpara de cristal.

¹ Fundamentos de Mercadotecnia P. Kotler, G. Amstrong

Figura 1: Pirámide de Maslow



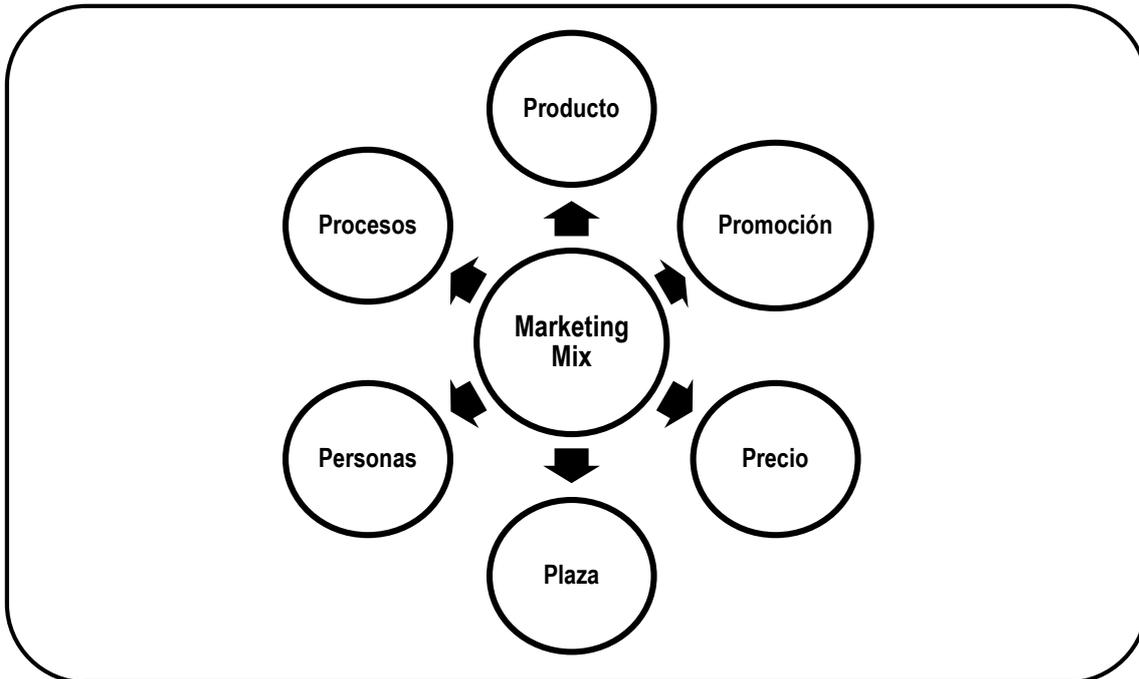
En toda creación de empresa lo primero que debemos preguntar es ¿qué tipo de servicio pensamos ofrecer al mercado objetivo? ¿Cuál es la actividad en la cual deseamos incursionar? Para ello, debemos comprender profundamente el producto y servicio, así como el rol del mercado en su conjunto. Los productos pueden ser tangibles o intangibles y cambian a lo largo de su ciclo de vida. No debemos referirnos a «mercado», sino a «mercados» pues toda empresa cubre la necesidad de un segmento específico. El mercado debe segmentarse e identificar al cliente vía su perfil psicográfico. Hablar de mercado global es irreal, pues la empresa debe conocer e investigar un segmento determinado, a saber: jóvenes, niños, ancianos, estudiantes, señoras obesas, deportistas, pacientes diabéticos. Yo ofrezco mi producto para personas obesas (Talla XL y XXL), yo me concentro en viajes de bajo costo para gente joven y aventurera (mochileros).

El primer paso es referirse al mix de mercado, esto es, las 6P, que sirven como herramienta del marketing, pues facilitan el desarrollo de estrategias para el cumplimiento de objetivos. La primera de ellas es el producto tangible o intangible (servicios), que la empresa ofrece al mercado para cubrir o satisfacer una necesidad; luego la promoción en virtud de la cual el empresario comunica y persuade al mercado para que adquiera el bien; luego precio, monto que se fija como sacrificio pecuniario que realiza el consumidor para obtener el producto; el análisis de la plaza permite que el producto llegue al usuario final concreto e identificado, como segmento objetivo; personas, personal capacitado con el que se cuenta para producir y vender el producto; y finalmente procesos a fin de establecer predictibilidad (calidad).

Capítulo 1: El Marketing

Gráficamente lo podemos ver así:

Figura 2: Las 6«p»



Estas 6«p» son fundamentales, así como tener en cuenta aspectos de calidad, derechos de autor, marca, patente, modelos de utilidad y diseño industrial. Es necesario dominar estos temas, procedimientos y requisitos legales para registrar el producto y conocer de cerca los errores frecuentes en los que se suele incurrir al solicitar protección jurídica. No podemos lanzar algo sin tener en cuenta la velocidad con la cual nos imitarán o copiarán, y si hemos invertido tiempo y dinero en el producto y/o servicio debemos protegerlo.

Es relevante la organización de la empresa y los pasos para elaborar un Plan de Negocios.

Todo empresario debe siempre contestar las siguientes preguntas: ¿Qué estrategia debo adoptar? y ¿qué tipo de atención ofrezco al cliente? Debemos tener estos conceptos claros, pues ellos nos permiten identificar factores claves de éxito y sobre todo las barreras que obstaculizan la marcha del negocio.

Comencemos nuestro viaje empresarial con un caso frecuente que a continuación describe.

El dilema de Joaquín y Fátima:

Joaquín y Fátima tienen experiencia en productos de limpieza que se ofrecen al mercado. Han trabajado durante ocho años en una empresa fabricante de artículos de limpieza industrial. Ella, ingeniera, ha sido gerente de producción y conoce con profundidad el proceso de fabricación. Por su parte él, abogado, tiene experiencia en ventas pues ha sido gerente comercial. Los dos son amigos desde hace años y han participado en conferencias, seminarios y reuniones en Cámaras de Comercio. La gente los conoce, pues han sido destacados miembros de la Cámara de Comercio

e industria y son conocidos tanto en el gremio como por los medios.

La ingeniera fabricó, luego de mucho esfuerzo, un exitoso champú de manzanilla de bajo costo y de excelente calidad, lo que permitió ventas récord y el posicionamiento de la empresa. Decidieron, luego de varias reuniones y no pocas frustraciones, independizarse y establecer una empresa propia en el rubro de productos de limpieza. Aún no han decidido el nombre de la nueva empresa, pero creen que será una empresa especializada en la fabricación, distribución y comercialización de químicos, accesorios y máquinas de limpieza. Cuentan con un capital inicial de US\$ 40000, pero tomada la decisión se preguntan: ¿Cuáles son los pasos por seguir? En sus manos tiene del conocimiento del mercado en cuanto cliente, proveedores, productos, problemas del sector y sus oportunidades. Además, siguen una norma básica: zapatero a tus zapatos. No piensan incursionar en un área de contactos (clientes y proveedores) y sobre todo conocen corno actúa la competencia. Son personas conocidas en la industria. Esta es la primera clave de incursionar en algo. A ello se agrega el desarrollamos en lo que sabemos o podemos conocer luego de haber identificado con claridad una necesidad no satisfecha del mercado.

La ingeniera y el licenciado se preguntan, como todo nuevo emprendedor, ¿qué tipo de producto debemos elaborar? ¿Cuál es el mercado específico al que queremos llegar? Podemos comenzar con la fabricación de un detergente de limpieza para autos (producto matriz) que tiene buen margen y no tiene competencia fuerte conocida, ¿Qué tan innovadores debemos ser? Es positivo no enfrentar una competencia arraigada en la mente del consumidor, pero tampoco ser los primeros los que por ello debemos educar al mercado con el costo que implica en tiempo y dinero. La competencia no es mala, pues si nadie ha incursionado antes en el área requeriremos fondos y tiempo para educar al mercado.

César, un amigo especialista en marketing, les sugiere realizar un estudio de mercado y una planificación de corto plazo: fijarse metas, premisas y objetivos y sobre todo diseñar una estrategia para lograr estos, lo que debe ir acompañado de políticas y reglas de acción.

Luego de escucharlo ambos deciden contratar los servicios de César, pues es necesario elaborar un plan de marketing que les ayude a tener éxito con su presupuesto limitado y donde se determine con claridad el costo de los materiales necesarios para la elaboración de su producto, así como el procedimiento a seguir para la elaboración del detergente.

Joaquín es entusiasta, pero reconoce que no puede actuar solo. Hay que planear y pasar de la idea a la acción con un plan de lanzamiento concreto, tangible y realista.

Lo primero que todos debemos recordar es la necesidad de no soñar despierto y sobre todo

no lanzar productos que el mercado no desee o no pueda pagar. No nos enamoremos de nuestras ideas preguntándonos una y mil veces si el mercado que pensamos requiere el producto, cómo se maneja hoy sin él y a quién importamos. Pero sobre todo si el mercado objetivo puede pagar por lo que ofrecemos.

2. DEFINICIÓN

2.1. Producto

Producto es aquello que el comprador recibe cuando efectúa un acto de compra. Esto significa que el producto, sea un bien o servicio, debe responder a la necesidad del consumidor y no a la preferencia de ejecutivos o técnicos.

Desde el punto de vista macroeconómico², se entiende por producto al conjunto de bienes y servicios producidos en un país durante un periodo dado. Si se toma el conjunto de lo producido por las empresas, sin hacer ninguna deducción, obtendremos el Producto Bruto Interno (PBI). Esto es, pensar en forma agregada y sirve para ver si la economía está en expansión o recesión.

Desde el punto de vista microeconómico, el producto es aquel bien producido, es decir, el resultado de la acción de producir. Son productos en economía todos los bienes que se transan en el mercado, los que están disponibles como inventario y los que se encuentran en poder de los consumidores.

Desde el punto de vista de la empresa, el producto es algo más que el bien o servicio que satisface una determinada necesidad. Es la combinación de atributos: diseño, color, calidad, costo, tamaño, duración, peso, etc. Uno produce un bien dotándolo de características tangibles como marca, envase y servicios, así como información y atención post venta.

Ahora bien, desde la **perspectiva legal** el producto se define de diversas maneras que debemos tomar en cuenta, pues las empresas que lanzan productos al mercado tienen responsabilidad legal si los mismos engañan al consumidor o lo perjudican.

- El Código de Protección y Defensa del Consumidor³, en el artículo IV de las definiciones, numeral 3, establece lo siguiente:
«Producto es cualquier bien mueble o inmueble, material o inmaterial, de origen nacional o no».
- Y la Decisión 486 de la Comisión de la Comunidad Andina establece el Régimen Común sobre Propiedad Industrial⁴. En su artículo 39 establece lo siguiente:
«Producto es todo aquello que podrá ser fabricado, utilizado, vendido, ofrecido para venta o

² SABINO, carios. Diccionario de Economía y Finanzas. Traducción de Adriana Toro Vásquez. Caracas, 1991, p. 245.

³ Código de Protección y Defensa del Consumidor, ley N.0 2957.

⁴ Decreto legislativo N.º 1075, que aprueba Disposiciones Complementarias a la Decisión 486 de la Comisión de la Comunidad Andina que establece el Régimen Común sobre Propiedad Industrial.

importado en territorio nacional con el fin de cumplir los requerimientos de aprobación de comercialización del producto una vez expire la patente». (LINEAMIENTOS, 2006).

- No menos importante es la definición del Diccionario de Ciencias Jurídicas, políticas y sociales⁵, el cual señala lo siguiente:

Producto es cuanto se produce, crea o fabrica. El beneficio de una operación es renta. Lo transformado utilizando materia prima. Los civilistas diferencian entre frutos y productos, por carecer estos últimos de la periodicidad que suele acompañar a los otros y por la transformación que se opera en el proceso de la producción típica.

Así pues, podemos resumir señalando que el *producto* es un conjunto de atributos tanto tangibles como intangibles que el consumidor considera que tiene un determinado bien y que satisface sus necesidades o deseos. Desde la perspectiva del fabricante, el producto es un conjunto de elementos físicos y químicos que le ofrece al usuario posibilidades de utilización. La empresa invierte recursos y dinero para satisfacer una necesidad del mercado para un consumidor concreto quien recompensa este esfuerzo pagando un precio, pues el bien le crea valor y resuelve una necesidad.

Yo apuesto por el Perú, ¿y usted?

Después de tres décadas de escuchar apuesto por el Perú, a uno le entran dudas. Si estamos apostando a caballo ganador o si es parte de nuestra idiosincrasia el chocarnos la cabeza contra la pared sin parar pensando que la próxima vez será mejor. Este artículo nos da algunas ideas de cómo lidiar con la crisis que en el Perú no es aguda ni coyuntural, sino crónica y estructural.

Estamos en el 2001. Ya van 3 a 4 años de crisis recesiva y si bien ya no nos tragamos lo de la macro está bien y la micro mal, no chorrea ni idioteces por el estilo, queda cuestionamos ¿qué hacer? Se vienen varios meses de para electoral. Otro año más de «esperemos a ver qué pasa». Por ello, vamos a dar algunas ideas que vale la pena compartir. En primer lugar, tengamos presente que como empresarios siempre hemos vivido en crisis. De allí que dos millones de peruanos hayan votado con los pies y vivan en otras latitudes.

Como vivimos en crisis permanente lo que varía es la intensidad de la misma. De crisis e hipercrisis, de hipercrisis a crisis. Si esa es la lógica de nuestro entorno, no llama la atención que la gerencia se dedique a salvar el día y no planifique a largo plazo. Pero asumiendo que vivimos en permanente crisis y que este es el estado natural de los empresarios latinoamericanos en general y peruanos en especial. Ello nos obliga a considerar el tamaño del mercado. Boloña señaló que no

⁵ OSSORIO, Manuel Diccionario de ciencias jurídicas, políticas y sociales. 1ra edición electrónica Guatemala, P, 780.

Capítulo 1: El Marketing

sobrepasaba los 2 millones de personas y estos pocos no están en buena situación, así que con un diminuto mercado y recesivo por añadidura debemos planteamos salir o no viviremos para contar el cuento. Aquí, algunas reflexiones:

Piense que varios mercados pequeños suman uno intermedio, varios intermedios uno grande. Por qué no explorar Colombia, Venezuela o México. También, Bolivia y Ecuador. Hablan nuestra lengua y casi todas las partidas arancelarias están a 0 arancel. En el caso de Colombia el mercado es 7 veces el peruano (14 millones de consumidores).

No aumente su endeudamiento. Desarrolle alternativas contractuales. Más vale una parte del todo que 100% de nada. Contacte distribuidores, joint ventures, explore franquicias. Viaje, pero no por placer, sino debidamente organizado, a través de las Cámaras de Comercio Bilaterales. Me encontré con un prominente ejecutivo peruano quien me dijo que en 7 meses ya vendía en Colombia lo suficiente para mantener su negocio en Colombia y Perú.

Estas primeras conclusiones sobre tamaño de mercado, alianzas y salidas no deben hacernos olvidar principios fundamentales. Ninguna idea camina sin un plan.

Primero lo primero: el producto

La definición del producto implica clarificar en qué se diferencia este de otros y si su diferencia será percibida por el mercado. No basta ser diferente, hay que notarlo. Los consumidores saben por qué pagan lo que pagan. No olvidemos que el costo debe ser manejable. No pensemos en productos tan novedosos que nadie nunca lo ha pensado ¿no será porque nadie tiene interés en comprarlo?

El segundo aspecto es el presupuesto. Si no calculamos bien nos quedaremos cortos. Se me viene una fórmula a la mente. Se llama 2x3: todo proyecto termina costando el doble y demorando 3 veces más de lo pensado.

Finalmente, un buen plan comercial. Un error en el plan puede destruir un extraordinario producto. ¿Cómo puede ser que un mejor producto sea desplazado por otro de menor calidad? Sony al lanzar los Beta (Betamax) quiso cobrar a sus distribuidores en tanto que Matsushita. Panasonic ofreció los VHS gratis. En poco tiempo se podía encontrar en todos lados los VHS Y Beta tuvo que salir del mercado, aunque Beta tenía mejor calidad Fatal error de mercadeo. Microsoft: lo aprendió y, por ello, es el estándar de la industria.

Se observa que si queremos optar por el Perú no pongamos todas las monedas en el mismo caballo, comencemos a pensar regional y sobre todo deje de golpear la cabeza contra la pared.

El Diccionario de Ciencias Jurídicas, Políticas y Sociales define servicio⁶ como «la acción y efecto de servir. Trabajo, actividad. Provecho, utilidad. Tiempo dedicado a un cargo o profesión [...]»

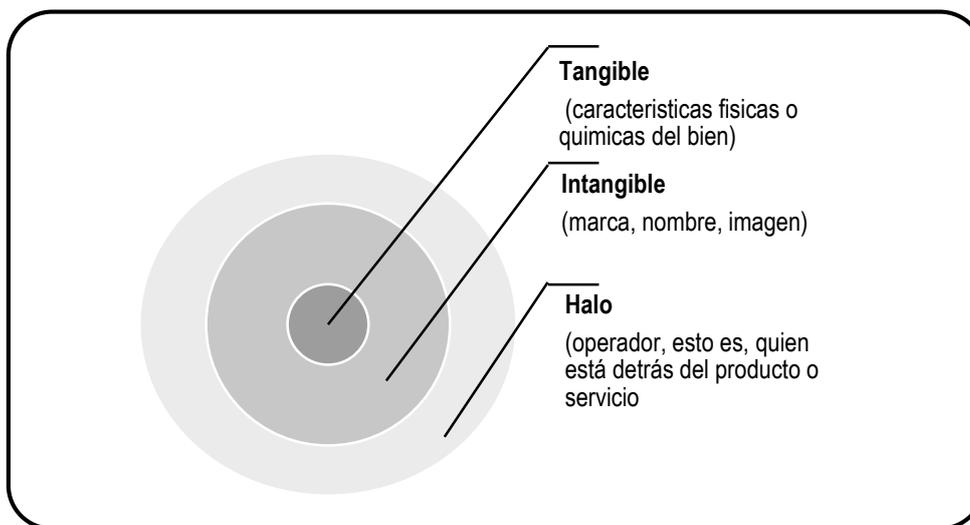
El concepto de prestación de servicios resulta un tanto abstracto en la medida que la característica principal de la actividad es su intangibilidad. Así, uno no vende servicios legales o médicos, sino confidencialidad, profesionalidad y experiencia. Es una promesa de seguridad y profesionalismo basada en la credibilidad.

El artículo IV del Código de Protección y Defensa del Consumidor considera servicio a «cualquier actividad de prestación de servicios, que se ofrece en el mercado a cambio de una retribución, inclusive las de naturaleza bancaria, financiera, de crédito, de seguridad y los servicios profesionales. Se exceptúan los servicios que se brindan bajo relación de dependencia».

Así, debemos tener en cuenta que dentro de esta categoría encontramos servicios bancarios, financieros, crédito, seguridad y servicios profesionales en general, es decir, actividad de médicos, abogados, ingenieros y arquitectos, entre otros.

Para que comprendamos lo que es el producto, podemos pensar en él como la suma de 3 niveles, los que gráficamente serían de la siguiente manera:

Figura 3: Los 3 niveles del producto:



2.2. El servicio

El servicio es el resultado de llevar a cabo, al menos, una actividad en el interfaz entre proveedor y cliente. El servicio es intangible. La prestación de un servicio puede implicar:

- Una actividad realizada sobre un producto tangible suministrado por el cliente (reparación de un automóvil o de una computadora).
- Una actividad realizada sobre un producto intangible suministrado por el cliente (elaborar una declaración jurada para la devolución de impuestos) o un Reclamo ante la SUNAT (DIAN, IRS).

⁶ OSSORIO, Manuel Diccionario de Ciencias Jurídicas, políticas y sociales. 1ra edición electrónica, Guatemala, p. 788.

Capítulo 1: El Marketing

- La entrega de un producto intangible (conocimientos dictados en seminarios, taller y cursos); o
- La creación de ambientación para el cliente (hoteles y restaurantes).

No podemos dejar de señalar los servicios que ofrece el abogado, el médico, el arquitecto o el ingeniero como típicos ejemplos de servicios profesionales junto a los que brindan mecánicos, programadores y artistas maquilladores.

Así pues, el servicio es el conjunto de actividades realizadas por una empresa o persona en respuesta a las necesidades del cliente. Los servicios son actividades o beneficios que se ofrecen junto con la venta, los mismos que básicamente son intangibles y cuya comercialización no tiene como finalidad transferir la propiedad de algo⁷. Los proveedores de servicios no suelen manejar materias primas y cuentan con pocas restricciones físicas. Es el caso del abogado que ofrece sus servicios en un proceso de fusión corporativa o el médico que opera el corazón del paciente donde su principal valor es su experiencia y credibilidad.

El médico o abogado no está en venta, pero es justamente su conocimiento, experiencia y credibilidad lo que adquiere el cliente. No hay venta de servicios legales o médicos en lo abstracto, quién lo determina el monto y forma de cuánto se paga.

- Se define como parte tangible a las características físicas o químicas que tiene el bien, es decir, lo que podemos ver, tocar y sentir.
- Por otro lado, parte intangible es la marca, el nombre comercial el logo.
- Y el Halo es quién está detrás, pues ello habla de la solvencia comercial, moral, financiera y económica, esto es, la firma o persona que ofrece el bien y que nos da seguridad que alguien conocido lo dirige.

Cuando vemos una computadora IBM o APPLE, lo que motiva la compra no son los microprocesadores Intel o Samsung, sino la confiabilidad y prestigio de la marca. Igual sucede con un reloj Lange & Sohne o un Patek Philippe.

Los compradores compran el bien por el prestigio que da la marca y no por su conocimiento de relojería. Cuando preguntamos por un puerto o aeropuerto indagamos por el operador. Es Frankfurt Airport o DPP, es Hilton, Marriott el operador y el que opera el tren o metro es Mitsubishi o Bombardier.

No olvidemos que el Estado establece restricciones para la comercialización de determinados productos. Así, si queremos vender artesanías o muebles no estamos regulados, salvo el no copiar modelos protegidos. Pero si vendemos alimentos o medicinas se requiere permisos y registros sanitarios. Además, hay productos que no se permite fabricar o vender como las armas cuyo monopolio en el Perú lo tienen las fuerzas armadas. Acá sí podemos importar, pero no vender, salvo que el comprador tenga licencia para portar armas y solo aquellas que estén autorizadas.

⁷ KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Marketing. 8va ed. México, Editorial Pearson Education, pp. 5 y 6.

IMPONINDO CALIDAD: CÓMO LOGRAR QUE LOS SERVICIOS SEAN RENTABLES

La situación

En una tarde de sol la conversación entre Juan y María sobre lo que podía entenderse como, producto fue elevando aún más la temperatura. María sostenía que existen productos y servicios. Juan trataba de convencerla que no existen productos, sino que estos son el pretexto para ofrecer servicios y que son los servicios los que nos diferencian. Esto es importante sobre todo cuando encontramos personas que piensan que lo único que puede hacer que se vendan sus productos es el precio. Apareció Hernando quien dijo que la discusión no es realmente entre producto o servicio, sino en cómo hacer dinero con estos servicios. Veamos cuál es la estrategia interna, tanto operativa como de servicio:

Calidad de servicio interno

El servicio se dirige a clientes internos (dentro de la empresa) o clientes externos. Servicio se refiere a la calidad externa y al valor. Ello implica: mejoras de calidad y productividad lo que generan mayor calidad de servicio a menor costo.

¿Qué podemos decir sobre el mercado? Es el aspecto externo, es decir, los clientes, la satisfacción de los clientes lleva a la lealtad y la lealtad al crecimiento de ingresos y rentabilidad.

Gráficamente encontramos que la satisfacción de clientes genera lealtad y hasta crecimiento de ingresos y rentabilidad.

Toda empresa diseña una propuesta de valor, esto es un servicio diseñado y entregado para satisfacer requerimientos del mercado objetivo. Ello crea valor lo que a su vez provoca retención, repetición y recomendación.

¿Cuáles son los elementos básicos de una visión de estrategia de servicio? Aquí vamos a crear 7 grandes áreas a las cuales trataremos mediante preguntas que debemos contestar cada vez que deseamos desarrollar un servicio:

En cuanto segmento de mercado,

¿Cuáles son las características más importantes de los segmentos de mercado?,

¿Qué dimensiones pueden usarse para segmentar el mercado?

¿Demográficas?

¿Psicográficas?, ¿Cuán importantes son los diferentes segmentos?

¿Qué necesidades tiene cada uno?, ¿Qué tan bien están siendo servidas estas necesidades?

¿De qué manera? ¿Por quién?

En cuanto al posicionamiento:

¿Cómo se propone el concepto de servicio para satisfacer las necesidades del cliente?

¿Cómo enfrentan estas necesidades los competidores? ¿Cómo se diferencia el servicio propuesto de la competencia? ¿Cuán importantes son estas diferencias?

¿Qué es un buen servicio? ¿Proporciona eso el concepto de servicio propuesto?

¿Qué esfuerzos se necesitan para llevar las expectativas del cliente y las capacidades de servicio en línea?

En cuanto al concepto de servicio:

¿Cuáles son los elementos importantes proporcionados y establecidos en términos de resultados producidos para los clientes? ¿Cómo se supone que estos elementos son percibidos por el segmento de mercado?, ¿por el mercado en general? ¿Cómo perciben los clientes el concepto de servicio?

¿Qué esfuerzos sugiere esto en términos de la manera en que el servicio está: diseñado?

¿Entregado? ¿Comercializado?

En cuanto al diferencial valor - costo:

Hasta qué nivel las diferencias entre los valores percibidos y los costos del servicio se maximizan por lo siguiente: estandarización de ciertos elementos, customización de ciertos elementos, énfasis de servicios fácilmente apalancados, manipulación de suministro y demanda, control de calidad a través de recompensas, orgullo, visibilidad y supervisión, control del grupo, involucramiento del cliente, uso efectivo de los datos. ¿Hasta qué nivel este esfuerzo crea barreras para entrar por competencia potencial?

En cuanto la Estrategia de Operación:

¿Cuáles son los elementos de la estrategia de operaciones? ¿finanzas?, ¿marketing?, ¿organización?, ¿recursos humanos?, ¿control?

¿En cuáles se concentrará más el esfuerzo?, ¿dónde se harán las inversiones?, ¿cómo se controlará la calidad y el costo? ¿medidas?, ¿incentivos?, ¿recompensas? ¿Qué resultados se esperan versus la competencia, en términos de calidad de servicios? ¿cost profile o perfil de costo?, ¿productividad?, ¿moral y lealtad de los servidores?

En cuanto la integración sistemas-estrategia:

¿Hasta qué nivel son internamente consistentes el sistema de entrega y estrategia? ¿Pueden las necesidades de la estrategia ser proporcionadas por el sistema de entrega? Si no es así, qué cambios se deben hacer en la estrategia de operación, el sistema de servicio de entrega.

¿Hasta qué nivel la coordinación de la estrategia de operación y el sistema de servicio de

entrega aseguran alta calidad?,

¿alta productividad, bajo costo, alta moral y lealtad de los servidores?

¿Hasta qué nivel esta integración proporciona barreras para entrar a la competencia?

En cuanto al sistema de entrega de servicio,

¿Cuáles son las características importantes del sistema de servicio de entrega? incluyendo el rol de las personas, la tecnología, el equipamiento, layout, procedimientos. ¿Qué capacidad proporciona? normalmente?, ¿a niveles tope? ¿Hasta qué punto: ¿ayuda a asegurar los estándares de calidad?

¿Diferencia el servicio de la competencia? ¿proporciona barreras para entrar a través de los competidores?

Cuando hablamos de servicio debemos pensar en la rentabilidad del mismo. Ello significa crecimiento de ingresos por lealtad de los clientes.

Pensar claramente nos obliga a aterrizar conceptos. Para ello nada mejor que contestar las preguntas que cubren las 7 áreas que constituyen los elementos básicos de una visión estratégica de servicio.

2.3. La visión de las Cortes en materia de protección al consumidor

Respecto al rol del Estado, concretamente del INDECOPI, con relación a la protección de los derechos del consumidor, tenemos el caso reciente de las multas impuestas por INDECOPI a Nestlé Perú S.A., Gloria S.A. y Laive S.A. por las imprecisiones en el etiquetado de sus productos.

a) **Multa a Nestlé Perú S.A.**⁸

Resolución Final N.º178-2017/CC3 emitida por la Comisión de Protección al Consumidor N° 3 del INDECOPI, de fecha 27 de diciembre de 2017, mediante la cual se impuso a Nestlé Perú S.A. una multa de 156.7 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) por infracción a lo dispuesto por el artículo 19 y 32 de la Ley N.º 29571 - Código de Protección y Defensa del Consumidor, dado que se ha vulnerado la expectativa del consumidor quien esperó recibir un producto con las características de la denominación de su etiquetado.

b) **Multa a Gloria S.A.**

Resolución Final N° 176-2017/CC3 emitida por la Comisión de Protección al Consumidor N° 3 del INDECOPI, de fecha 27 de diciembre de 2017, mediante la cual se impuso a Gloria S.A. una multa de 450 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) por infracción a lo dispuesto por el artículo 19 y 32 de la Ley N.º 29571 - Código de Protección y Defensa del Consumidor, dado que se ha

⁸ Recuperado de: <http://servicio.indecopLgob.pe/buscadorResoluciones/proteccion-consumidor.seam>

Capítulo 1: El Marketing

vulnerado la expectativa del consumidor quien esperó recibir un producto con las características de la denominación de su etiquetado.

c) **Multa Laive S.A.**

Resolución Final N.º 177-2017/CC3 emitida por la Comisión de Protección al Consumidor N.º 3 del INDECOPI de fecha 27 de diciembre de 2017, mediante la cual se impuso a Laive S.A. una multa de 450 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) por infracción a lo dispuesto por el artículo 19 y 32 de la Ley N.º 29571- Código de Protección y Defensa del Consumidor, dado que se ha vulnerado la expectativa del consumidor quien esperó recibir un producto con las características de la denominación de su etiquetado.

Defensa del Consumidor, dado que se ha vulnerado la expectativa del consumidor quien esperó recibir un producto con las características de la denominación de su etiquetado.

2.4. ¿Qué entendemos por el mercado?

El *mercado*, para los economistas, es donde concurren compradores y vendedores para intercambiar bienes. Unos con dinero y otros con bienes y servicios. Sea con dinero (compraventa) u otros bienes (trueque) los bienes cambian de mano.

Sin embargo, para el empresario no existe el mercado en abstracto. Existen mercados concretos, reales, para lo cual debemos segmentar. Así, bebidas gaseosas como Coca Cola se ofrecen en diversas presentaciones, dirigidas a diferentes consumidores, los cuales pueden llegar a diferenciarse aún más si los dividimos por países. De tal forma que en México se venden las siguientes bebidas: «Coca-Cola original», «Coca-Cola sin azúcar», «Coca-Cola baja en calorías»; mientras que en Perú están presentes «Coca-Cola» y «Coca-Cola Zero». En Colombia se ofrecen cuatro diferentes tipos de Coca-Cola: «Coca-Cola sabor original», «Coca-Cola sin azúcar», «Coca-Cola sabor ligero» y «Coca-Cola azúcar y estevia». Finalmente, en Chile se ofrecen tres bebidas «Coca-Cola», «Coca-Cola light», «Coca-Cola Zero».

Además, existen otras bebidas de la misma empresa como jugos, bebidas blancas (Sprite), bebidas energizantes y bebidas rehidratantes. La firma sabe que se debe elaborar bienes o productos para segmentos específicos. Uno no vende juguetes sino diversión, para edades, géneros y preferencias. Es necesario reflexionar si mi servicio es masivo o elitista, para mujeres, hombres, jóvenes, niños o ancianos. Si los juguetes son para bebés o niños de 7, 10, 12 años. El primer paso es reflexionar varias veces ¿quién es mi cliente?, ¿quién es el que usa el producto? ¿quién lo paga?

El mercado es para el empresario el segmento que tiene una necesidad concreta y que puede pagar para satisfacerla. La demanda refleja clientes actuales y potenciales, con dinero y deseo de comprar. No se trata pues de ofrecer productos de alta gama como Mercedes Benz, Volvo, BMW o Audi al mercado de Puerto Maldonado o de Tarapoto donde proliferan las motos y los mototaxis. No es que no los quieran o necesiten. La realidad es que no los pueden pagar y resuelven su necesidad de transporte de modo más económico y con posibilidad de transitar en estas calles con o sin asfalto.

Pinkas Flint Blanck / MANUAL INTEGRAL DE GESTIÓN EMPRESARIAL. Inicio

Es importante que quien desee incursionar en un mercado proceda a segmentarlo para que pueda identificar la necesidad de este y presentar un producto que vaya acorde. Alicorp S.A. realizó un estudio de mercado a profundidad, de manera que logró identificar cuáles eran las necesidades del cliente y qué es lo que este estaba esperando obtener de su mayonesa.

Tengamos presente la siguiente REGLA: uno debe identificar la necesidad y ofrecer un producto ajustado al volumen de la demanda y su capacidad de pago. No imaginar mercados, sino reconocerlos. Alejamos de lo que debe ser y acercamos a lo que es.

Para el inversor en títulos de renta variable, el mercado significa valores accionarios, mientras que, para un ama de casa, mercado es el lugar donde compra los productos que necesita.

Tal como señalamos para la economía⁹ como disciplina, mercado en su conjunto es el lugar donde se reúnen oferentes, demandantes y donde se determina precios de bienes y servicios a través del comportamiento de la oferta y la demanda. Gregory Mankiw¹⁰ señala que mercado es el lugar donde concurren compradores y vendedores de un determinado bien o servicio y donde los compradores determinan la demanda y los vendedores la oferta del producto.

Para nosotros mercado¹¹ es el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular el que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio.

Giremos ahora a la visión jurídica. La perspectiva legal está consignada en la normativa del INDECOPI a través de precedentes obligatorios:

En la Ley de Represión de Conductas Anticompetitivas encontramos una definición de mercado. El artículo 1 señala:

La ley prohíbe y sanciona las conductas anticompetitivas con la finalidad de promover la eficiencia económica en los mercados para el bienestar de los consumidores.

El mercado es el conjunto de lo siguiente

- 1) compradores reales y potenciales que tienen una determinada necesidad y/o deseo, dinero para satisfacerlo y voluntad para hacerlo, los cuales constituyen la demanda; y
- 2) vendedores que ofrecen un determinado producto para satisfacer las necesidades y/o deseos de los compradores mediante procesos de intercambio, los cuales constituyen la oferta. Ambos, oferta y demanda, son las principales fuerzas que mueven el mercado.

⁹ FISHER, Laura y ESPEJO, Jorge. Mercadotecnia. Mc Graw Hill- interamericana, Tercera edición, p. 84.

¹⁰ MAKIWI Gregory. Principios de Economía. Mc Graw Hill, 3ra edición, p. 41

¹¹ KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, CÁMARA, Dionisio y CRUZ, Ignacio, Marketing, Décima edición, Prentice Hall, p. 10.

2.5. ¿Cuál es la visión de las cortes?

LA RESOLUCIÓN N. °188-97-TDC (17/10/97)

Expediente N. ° 018-96-CAM

Acceso al mercado

Corresponde a la Comisión de Acceso al Mercado conocer aquellos actos o disposiciones de la Administración Pública, incluidas las entidades del ámbito municipal, que establezcan barreras burocráticas que impidan u obstaculicen ilegal o irracionalmente el acceso o la permanencia de los agentes económicos en el mercado, pudiendo eliminar dichas barreras. Específicamente, corresponde a la Comisión velar por el cumplimiento de lo establecido en el artículo 61° del Decreto Legislativo N.° 776.

Las cargas tributarias establecidas por las Municipalidades generan costos para el funcionamiento del mercado, motivo por el cual dichas entidades tienen la carga de probar frente a los administrados la legalidad y la racionalidad de las licencias que establecen. Dicha justificación es necesaria para que la Comisión pueda establecer si los cobros efectuados tienen algún fundamento o no. Esto no quiere decir que las Municipalidades no puedan imponer tales costos, sino que ellos deben encontrarse debidamente sustentados.

La Sala considera que los procedimientos en materia de eliminación de barreras burocráticas al acceso y la permanencia en el mercado cuentan con una naturaleza especial, ya que los efectos de las resoluciones que emite la Comisión al resolver casos concretos no solo tienen efectos entre las partes, sino que también tienen como función contribuir a una mejor gestión de los servicios públicos por parte de las entidades integrantes de la Administración Pública, para beneficio de la comunidad entera.

La intervención del Indecopi es facilitar el comercio y el mercado evitando trabas burocráticas.

N° 153-2005/CCD-INDECOPI (14/12/05).

EXPEDIENTE N.° 137-2005/CCD

Clasificación de productos

La denunciante señaló que Bulgari comercializa diversos productos de joyería con la inscripción «Bulgari», cuyo registro de marca fue solicitado en el Perú con fecha 1 de julio de 2005 y se tramita bajo los Expedientes N. ° 247213-2005 en la clase 14 de la Nomenclatura Oficial (para distinguir joyas) y N° 247214-2005 en la clase 18 de la Nomenclatura Oficial (para distinguir artículos de cuero).

Además, la denunciante solicitó a la Comisión que ordenara la realización de una inspección en el establecimiento operado por Ophelia a fin de verificar la comisión de las infracciones denunciadas. Asimismo, Bulgari solicitó a la Comisión que ordenara a Ophelia, en calidad de medidas cautelares, el cese de la producción y comercialización de los productos materia de la infracción; así como la inmovilización de los productos infractores, etiquetas y cualquier material publicitario donde aparezca la marca «Bulgari» o diseños industriales de titularidad de Bulgari.

(...) En consecuencia, conforme a lo señalado en los párrafos precedentes, se puede apreciar que la inscripción «Bulgari» y los diversos diseños empleados por la denunciante ostentan un alto grado de distintividad por ser objeto de diversos derechos de propiedad industrial, aunque estos derechos se encuentren inscritos en clases que no corresponden a los productos denunciados.

El valor que se protege aquí es la marca o signo distintivo que permite la fidelización de cliente.

N. ° 106-2005/CCD-INDECOPI (14/10/05).

EXPEDIENTE N.° 065-2005/CCD

Estrategias de mercado

Entre los años 2000 y 2002, el señor Peñaloza prestó servicios de diseño gráfico a Briceño Editores S.R.L, tiempo durante el cual habría tomado conocimiento de todo su proceso de producción, los títulos de sus obras, sus estrategias de mercado y los puntos de comercialización de sus productos.

Además, indicó que es cierto que laboró para Briceño Editores S.R.L en el área de diseño gráfico, pero que, debido a su cargo y formación profesional, no tendría por qué haber tenido acceso a todo el proceso de producción y menos aún entenderlo, y que por lo tanto no es cierto que conozca las estrategias de mercado, los puntos de comercialización, entre otros.

Sobre el particular la Comisión ha establecido que, dentro del modelo de economía social de mercado, se entiende por 'buena fe' y por 'normas de corrección de las actividades económicas' las que caracterizan a la competencia que se sustenta en la eficiencia de las estrategias de mercado y las prestaciones que se brinda a los consumidores, como son, entre otras, ofrecer mejor calidad de productos y servicios, poner a disposición de los clientes bienes a precios competitivos y brindar servicios post-venta eficientes y oportunos.

El conocimiento que se adquiere en una empresa no es objeto de protección, salvo su registro como secreto industrial. La competencia existe y puede generarse por terceros o por personal que sale de la empresa y se dirige a la competencia o abre su propio negocio.

Empresa y empresariado

Artículo publicado en el diario Gestión, el lunes 21 de junio de 1999, redactado por Carlos Boloña.

Desde un punto de vista amplio, las sociedades se conforman de empresas como actores principales que crean valor y permiten el desarrollo de las economías; y, el desarrollo de la economía depende del crecimiento sólido de las empresas. Por consiguiente, la calidad de las empresas es fundamental para el crecimiento de la economía.

Hoy en día, las empresas se encuentran inmersas en un entamo global, interactuando y compitiendo a nivel mundial, y por ello, ahora más que nunca, requieren ser «mejores» para destacar o al menos permanecer en el mercado. Es importante recalcar que, en términos simples, una empresa trata de la generación de ingresos, brindando un retorno a los accionistas mayor al costo de oportunidad del capital invertido; trata de aumentar continuamente el valor empresa. Al maximizar el valor de empresa se salvaguarda y se incrementan los intereses de los accionistas y los demás agentes económicos de la mejor manera posible.

Los siete elementos del éxito

Artículo redactado por Carlos Boloña.

En una última presentación de la Dra. Ana Sainz, Administradora Escolar del Distrito de Allentown - Pennsylvania, USA, y ex decana de la facultad de Educación de USIL, me entregó un gráfico sobre los 7 elementos de la cadena para tener éxito.

Una empresa, para tener éxito, requiere de 7 elementos en cadena, a saber: filosofía, visión, estrategia, destrezas, recursos, recompensas y organización.

- Si falta filosofía, no hay seguidores.
- Si falta la visión, hay confusión.
- Si falta estrategia, hay comienzos falsos.
- Si faltan destrezas, hay ansiedad.
- Si faltan recursos, hay frustración.
- Si faltan recompensas, hay amargura.
- Si falta organización, no hay coordinación.

La omisión de cualquiera de los elementos de esta cadena hace esta teoría inoperable. Estos 7 elementos se requieren para un manejo de calidad y éxito. Cada uno tiene una función que no puede ser omitida.

La importancia de las cosas sin importancia

Artículo publicado en el diario Gestión el 31 de enero de 2000, redactado por Carlos Boloña.

Hace poco Robert Marcuse, un exitoso y reputado banquero, publicó su libro «La

importancia de las cosas sin importancia» (Editorial Norma), en el cual me cupo el privilegio de prologarlo.

El libro es muy práctico, ágil, toca temas de la vida diaria y nos brinda valiosos consejos para hoy y para el futuro. Pero, a la vez, es un libro muy profundo y de gran contenido.

Me tomo la libertad, en este artículo, de tomar los 10 consejos que más me han impresionado y que a continuación paso a detallar:

- 1) «El éxito no llega: se construye paso a paso. Ni los triunfos ni los fracasos son acontecimientos aislados o sorpresivos, sino el resultado de la acumulación de una serie de pequeños aciertos o de minúsculos: errores»
- 2) «Ninguno de los negocios que se emprende es difícil en sí mismo. Lo realmente difícil es el contacto humano. Porque cada uno de nosotros: es un pequeño mundo de egocentrismo y egoísmo. Vivimos en sociedad y hacemos negocios en sociedad. Nadie puede hacer negocios consigo mismo».
- 3) «Pare progresar y para conservar su empleo hágase valer en su empresa. El mejor método es trabajar mucho y bien. El jefe valora más lo que uno está haciendo hoy que lo que hizo ayer. Uno no puede dormirse en sus laureles».
- 4) «No tratemos de competir con las computadoras en lo que son capaces de hacer, sino en lo que no pueden ganarnos, es decir, en imaginación, flexibilidad y cortesía».
- 5) «Haga conocer sus buenas ideas y reconocer sus méritos». «Evite tomar actitudes engreídas», no intente ser el dueño de la verdad». «La experiencia nos enseña que no existe nada más inútil (y a veces más perjudicial) que tener razón».
- 6) «No traiga problemas, aporte soluciones». Los problemas surgen solos, y en buena hora, ya que a los empleados y ejecutivos se les contrata y se les paga para resolverlos. Estos generan empleo. Si uno se preocupa, es mejor despreocuparse para ocuparse de resolver los problemas.
- 7) «Mantenga buenas relaciones con todos sus superiores». «Cuídese de la política y del halago exagerado». «No pierda tiempo preocupándose por el tratamiento que reciben los demás». «No haga a los demás lo que no le gusta que le hagan».
«No se queje continuamente, no critique *todo*». Ninguna compañía es perfecta y no hay persona más desagradable que la que critica todo. Lo mejor es hacer un balance: si la suma de lo bueno es mayor que lo malo, es mejor trabajar en corregir lo malo; si la suma de lo malo excede a lo bueno, renuncie a esa empresa y búsquese otro empleo.
- 8) «Organice su falta de tiempo». «Para ganar tiempo, sepa perder un poco de tiempo». «Aprenda a delegar, no pretenda hacer todo personalmente». «Haga primero lo que le parece más desagradable» y «Haga todo, menos lo que no debe hacer».

Capítulo 1: El Marketing

9) No debemos confundir «lo legal con lo ético». Las leyes nos permiten vivir con los demás, la ética nos permite vivir con nosotros mismos.

«Hay que respetar la palabra dada. Decir la verdad. Hay que dar César lo que es del César. No desautorizar a sus colaboradores. Evitar conflictos de intereses». La ética profesional se basa en los principios de la verdad, sinceridad y lealtad. Se trata de hacer carrera y progresar por méritos propios sin recurrir a abusos, mentiras o perjudicar a los demás.

10) «Un ejecutivo toma decisiones y asume responsabilidades». Las razones equivocadas para tomar decisiones pueden ser las siguientes: intereses personales, intereses de terceros, deseo de mostrar autoridad, hacer valer prerrogativas, el temor, el enojo y la pereza.

Al final, el éxito o el fracaso de la vida profesional dependen de uno mismo. Responsabilizar éstos a la suerte o a la mala suerte, es poco profesional. Como vemos, nada puede pasarse por alto o menospreciarse. Hay que aprender a darle importancia a las cosas que, equivocadamente. Se considera que no la tienen. En hacemos comprender esta gran verdad radica «La importancia de las cosas sin importancia».

3. EL MERCADO – VISIÓN ECONÓMICA¹²

3.1. La competencia perfecta

Este tipo de competencia es el ideal no el que encontramos. En el mundo real predomina la competencia imperfecta donde los proveedores gozan de información asimétrica, pues conocen más que el consumidor los reales atributos de los productos. Aquí encontramos Monopolio, Duopolio, Oligopolio y otras formas que explicaremos luego.

La competencia perfecta es aquella en la cual la sociedad obtiene la mejor asignación posible de los recursos para la economía en su conjunto. Es una situación en la cual la producción del bien es el máximo posible y el precio de venta el más bajo posible.

La competencia perfecta es un modelo económico ideal y se presenta cuando todos los bienes son producidos por los fabricantes más eficientes, todos los consumidores son tan adinerados como pueden ser, no existen monopolios y no hay utilidades excesivas porque los precios están fijados al costo marginal de producción.

3.1.1. La industria competitiva

La competencia pura se presenta cuando la demanda para el producto de la empresa individual es infinitamente elástica de forma que la empresa podría vender todo lo que quisiera a los precios de mercado existentes, pero no puede alterar el precio.

¹² Flint Pinkas. Gerencia integral, visión multidisciplinaria de la gerencia y el derecho empresarial, Lima: Editorial Jurídica Grijley, 2006.

Pinkas Flint Blanck / MANUAL INTEGRAL DE GESTIÓN EMPRESARIAL. Inicio

Tres son los prerrequisitos fundamentales que exige la competencia pura entre los productores.

Gran número: la primera condición es la existencia de un gran número de empresas en dicha industria. Tan solo cuando hay muchas empresas en una industria cada una de ellas puede estar segura de que cualquier acción que tome no producirá efectos notables en el precio y en la producción de la totalidad de la industria.

Cualquiera de las empresas puede aumentar o disminuir su propia producción en cantidad apreciable sin temor a que se derive de ello un cambio en el precio del producto en la industria.

El peso de cada empresa es muy pequeño y por ello la empresa industrial tiene que considerar el precio del producto como dado e inalterable.

Productos homogéneos: en una industria puramente competitiva, cada una de las empresas tiene que fabricar un producto que sea aceptado por los compradores como idéntico u homogéneo al que fabrican los demás. Si los bienes son homogéneos, se entenderá que en todo el mercado existe un precio uniforme. Es importante darse cuenta que es el consumidor quien decide si los dos productos son homogéneos. Solamente si los compradores están de acuerdo en que dos productores fabrican exactamente el mismo bien serán iguales los precios, si dos productos iguales se venden unos en el mercado y otros en la cadena de autoservicios estos serán percibidos como diferentes y por ello ya no serán homogéneos.

Libre entrada: la tercera condición fundamental que tiene que cumplirse para que exista competencia pura en una industria es que a cualquiera que desee entrar se le debe permitir hacerlo.

Las tres condiciones son propias de la industria de competencia perfecta o pura. Pero para que exista competencia perfecta debemos agregar premisas tales como que compradores y vendedores tengan perfecto conocimiento de todas las condiciones del mercado y que gocen de completa movilidad de los factores de producción en la industria. Finalmente, los competidores se ubican tan próximos que el costo de transporte es irrelevante.

En un mercado de competencia perfecta, se puede observar que ninguna empresa tiene el poder individualmente como para afectar los precios. Como dice Alex Hunter, «Por lo tanto, los consumidores y los productores pueden maximizar sus beneficios elevando individualmente su consumo o producción al punto en que el precio equivale a la tasa marginal de sustitución o transformación de los correspondientes bienes». Sin embargo, en la realidad el monopolio, el oligopolio, las diferencias en los productos contribuye a romper el principio de igualdad «en las correspondientes tasas de sustitución y transformación de bienes y de factores, porque alteran la uniformidad de los precios dentro de cada mercado».

Cumplir con todos los requerimientos de este modelo no solo es difícil sino imposible. No es posible hacerlo por diversas razones. La primera es la asimetría en la información, la segunda el distinto grado de poder de negociación, producto de fortalezas tecnológicas o financieras, pero sobre todo por el esfuerzo de las empresas en segmentar y diferenciar sus productos.

Machón afirma que la competencia perfecta es una representación idealizada de los mercados de bienes y de servicios en la que la interacción recíproca de la oferta y la demanda determina el precio.

Capítulo 1: El Marketing

En este sentido considera, además, que para que este proceso opere correctamente, se requiere que se cumplan las siguientes condiciones:

1. Existencia de un elevado número de compradores y vendedores en el mercado: esto significa que la cantidad que cada uno de ellos demanda u ofrece resulta tan pequeña respecto a la demanda y oferta del mercado que su comportamiento individual no puede tener efectos perceptibles sobre los precios de las mercancías. En consecuencia, los productores y compradores aceptarán los precios del mercado como datos. Entonces la competencia entre los compradores conducirá a que no se pueda comprar a un precio inferior a que compra el resto. Asimismo, la competencia entre vendedores ocasionará que ninguno de ellos pueda vender a un precio más alto del que lo hacen los demás, ya que al intentarlo los demás productores lo expulsarían del mercado. La competencia perfecta se presenta cuando la empresa se encuentra en condiciones de alterar su volumen de producción y ventas sin que esto tenga efectos significativos sobre el precio del producto que vende y acepta el precio del mercado como un dato al cual se le denomina precio aceptante.
2. Que los bienes sean homogéneos: cada unidad de un determinado bien deberá ser idéntica a cualquier otra para evitar que el productor de algún bien o servicio ejerza cualquier tipo control sobre el mercado ni sobre el precio del producto.
3. Que exista información plena: todos los compradores y vendedores deben tener un conocimiento pleno de las condiciones generales del mercado. Los vendedores conocen lo que los compradores están dispuestos a pagar por sus productos, mientras que los demandantes saben a qué precios los oferentes desean vender. Así se podrá predecir el precio que equilibrará el mercado.
4. Libertad de entrada y salida: debe existir libre movilidad de los recursos productivos de forma que las empresas tengan libertad de entrada y salida al mercado. Esto implica la libre entrada y salida de empresas en una industria como respuesta a incentivos pecuniarios.

No existe ningún control externo que influya sobre el funcionamiento del mercado ni que cree condiciones artificiales de este.

Según Cooter y Ulen son cuatro las condiciones necesarias que distinguen a los mercados de competencia pura de otras estructuras de mercado, a saber:

- **Homogeneidad del Producto:** para que exista la competencia pura en un mercado todos los vendedores del producto que se están intercambiando deben vender unidades homogéneas del mismo. A los consumidores les da lo mismo obtener sus productos de un fabricante o productor que de otro.
- **Volumen de compra o de venta pequeño en relación con el mercado:** cada comprador y cada vendedor del producto es pequeño en relación con la totalidad del mercado del producto.

Este relativo volumen no permite que se influya en grado importante en su precio. Por el lado de la venta, el vendedor individual suministra una producción tan pequeña de la oferta total, que si el vendedor se retira del mercado no disminuye la oferta total del mercado lo suficiente para ocasionar el alza del precio. Del lado de la compra, cualquier comprador individual toma una proporción tan pequeña del total colocado en el mercado que no está en posibilidad de influir en su precio.

- **Ausencia de limitaciones artificiales:** para que exista competencia pura no debe existir limitaciones artificiales a la demanda, la oferta o los precios de cualquier cosa que se intercambie. Por una parte, no existe fijación de precios por parte del gobierno ni fijación institucional o control de precios por las asociaciones de productores, sindicatos, etc. Por otra parte, tampoco existe restricción sobre la oferta, fijada por el gobierno o por grupos organizados de productores.
- **Movilidad:** otro requisito para que se dé competencia pura es que exista la movilidad de los bienes y servicios y de los recursos en la economía.

3.2. La competencia imperfecta

Mochón considera que «una industria es de competencia imperfecta cuando las empresas oferentes influyen individualmente en el precio del producto de la industria».

Así, mientras en la competencia perfecta las empresas son precio aceptantes, en los mercados en donde la competencia es imperfecta las empresas actúan como precio-ofertantes.

Mochón, considera que existen características básicas de la competencia imperfecta, a saber:

- 1) Las variables de ajuste pueden ser los precios o las cantidades;
- 2) Hay limitaciones a la entrada de nuevas empresas;
- 3) No existe movilidad plena de los factores.

La diferencia entre competencia perfecta e imperfecta puede graficarse de la siguiente manera.

Mochón señala que existen causas que generan la imperfección de los mercados. Las principales son dos:

- i) *Los costos de producción:* que se presentan cuando en una industria se presentan economías de escala en la producción y a raíz de ello costos decrecientes que generan tales niveles de costo que las empresas pequeñas no pueden equiparar.
- ii) *Barreras a la entrada:* estas barreras aparecen cuando encontramos determinadas restricciones legales o por la diferenciación del producto. Las barreras reducen el número de competidores que pueden entrar en una industria por debajo del número que existiría atendiendo a razones de costo o eficiencia.

Capítulo 1: El Marketing

3.2.1. Monopolio

La competencia tiene extremos. En uno de los extremos hallamos la competencia perfecta y en el otro extremo se encuentra el monopolio. Así como la competencia perfecta es un modelo teórico y que en la práctica casi nunca ha existido, en el caso del monopolio puro sucede lo mismo.

El caso extremo de un mercado imperfectamente competitivo es el monopolio ya que solo hay un único oferente en la industria. Así, se dice que una empresa tiene el monopolio de un bien o servicio cuando posee la capacidad de modificar el precio de venta de dicho bien o servicio. Bajo las condiciones de un monopolio existe un vendedor de un bien para el que no hay sustitutos aceptables.

Los monopolios exclusivos son raros en la actualidad. A este tipo de monopolios Kaika los llama Monopolio Perfecto. Para que exista debe cumplir con los siguientes supuestos:

- a) Existencia de un solo productor;
- b) Existencia de barreras en la entrada al mercado; y
- c) Existencia de muchos demandantes no organizados.

Según Machón, las causas que explican la aparición del monopolio son las siguientes:

1. El control de un factor productivo de forma exclusiva por una empresa o la capacidad exclusiva de acceder a las fuentes más importantes de las materias primas que son indispensables para la producción de un determinado bien.
2. La explotación con carácter de exclusividad de ciertas técnicas que previamente han sido patentadas; es de señalar que esto provee al monopolista el uso exclusivo de una invención concreta, pero no impide que los competidores produzcan sustitutos de ella.
3. Los monopolios legales que pueden ser estatales o regulados. Dentro de los estatales tenemos: el servicio de correos y telégrafos, los ferrocarriles y la venta de gasolina y carburantes; y dentro de los regulados tenemos: el servicio telefónico, abastecimiento de agua y gas, la recolección de basura y transporte urbano. Asimismo, el abastecimiento de electricidad generalmente es un monopolio concedido por el Estado a empresas privadas para áreas geográficas concretas. Los transportes terrestres, aéreos y marítimos de pasajeros suelen ser monopolios estatales o contratados públicamente. También, es frecuente que la venta de tabaco se realice en régimen de monopolio contratado públicamente.
4. Cuando surge como consecuencia de características técnicas de algunas industrias que determina que no deba entrar más de una empresa en ellas. El monopolio natural es aquella industria en la que el nivel de producción óptimo, cualquiera que sea este, puede alcanzarse de una forma más barata por una empresa que por dos o más.

Decimos que una empresa posee el monopolio de un bien o servicio, cuando posee la capacidad de modificar el precio de venta de dicho bien o servicio en el mercado. Si bien el poder de fijar el precio del producto es un indicio de la presencia de un monopolio, no es el único factor ya que la presencia de barreras

a la entrada de un producto inhibe la presencia de nuevos productos generándose una situación monopolística.

El monopolio, además de encarecer el producto, determina que muchas veces el producto sea ofertado con una calidad que no se presentaría en una situación competitiva. El monopolio hace que el monopolista no se sienta presionado por mejorar la calidad de un producto y si se trata de prestaciones de servicios estos no son los idóneos para los usuarios.

La rivalidad económica en los mercados origina precios más bajos, mayor innovación, obliga a superar la calidad de los productos y todo esto deriva en un mayor bienestar para el consumidor en particular y para la sociedad en general.

La competencia incentiva la producción de la cantidad más grande de productos posible y motiva a las empresas a brindar a sus clientes la mejor calidad y variedad de bienes y ello redundará en un mayor bienestar para los consumidores.

Como hemos señalado el monopolio reduce el incentivo de una empresa para innovar y para emplear sus insumos con eficiencia.

Existe un argumento a favor del monopolio y es que en un monopolio la empresa está más protegida con respecto a las innovaciones. En un mercado competitivo tan pronto una empresa invierte en la innovación de un producto tiene la preocupación de la pronta imitación por los demás fabricantes del producto. Poster enseña que «el monopolista es más capaz que la empresa competitiva para interiorizar las externalidades, incluidas las externalidades de la información, que es lo que son los inventos».

Sin embargo, lo que se penaliza no es el monopolio en sí mismo sino las prácticas monopólicas.

Las empresas de servicios públicos, tales como las de agua, las telecomunicaciones, la televisión por cable, la energía eléctrica constituye por lo general monopolios naturales.

Los monopolios naturales son aquellos monopolios que surgen naturalmente como producto de la eficiencia de alguna empresa. Esta situación se presenta justamente por el proceso de libre competencia, el que permite desplazar a otras empresas que no son tan competitivas o no son lo suficientemente eficientes para mantenerse en el mercado. Lo que nuestra legislación, como la mayoría de las legislaciones del mundo, comprendieron es que no se puede prohibir el monopolio como tal ya que el mismo proceso de libre competencia puede determinar en algunos casos un monopolio donde el que se beneficia es el consumidor ya que la empresa que desplaza a otros competidores lo hace por presentar al consumidor un mejor precio del producto. La observación nos permite comprender por qué en un proceso fuertemente competitivo se presenta, con frecuencia, una empresa que conquista grandes porciones de mercado y con ello un poder monopolista. El ganador del juego competitivo a veces resulta creador de un monopolio en lo que antes resultaba una contradicción cuando el monopolio estaba prohibido.

Fernández Baca describe seis alternativas a seguir para combatir el monopolio:

Capítulo 1: El Marketing

El primer paso consiste en verificar si realmente hay un problema de monopolización, lo que supone determinar la participación de las principales empresas en el mercado y ver si está obstruyendo o inhibiendo el ingreso de los competidores potenciales. Una vez hecho esto existen seis alternativas:

- Controlar el precio monopólico;
- Desintegrar la empresa monopólica;
- Propugnar la libre entrada al mercado.
- Organizar a los grupos afectados (consumidores) para contrarrestar el poder del monopolio.
- Informar al público dónde puede adquirirse el bien a menor precio;
- Sancionar la realización de las prácticas monopólicas, por la vía judicial

3.2.2. El Monopsonio

Kafka considera que el modelo del monopsonio en el mercado de bienes supone la existencia de un solo consumidor que se enfrenta a un considerable número de productores, de tal manera que estos últimos no ejercen influencia sobre el precio. A diferencia del monopolio y del cartel monopolístico, es el comprador quien impone el precio con el objetivo de maximizar su beneficio.

El único comprador puede hacer uso de la discriminación de precios con el fin de incrementar sus beneficios, es decir, compra a precios distintos de acuerdo con la diferencia entre las elasticidades de oferta de cada mercado en el que compra. También, puede discriminar en forma perfecta con el fin de extraer toda la renta de los productores.

3.2.3. El cartel Monopsonístico

En este cartel existe un gran número de consumidores que deciden unirse y acuerdan pagar solo un determinado precio por el producto en cuestión.

Pocas veces se hace referencia al cartel Monopsonístico en problemas reales. Usualmente al hablar de cartel se alude al cartel de productores. Esto se debe a que los carteles de productores son más frecuentes que los carteles de consumidores por lo que se evita su análisis. Asimismo, las implicancias del análisis son similares y las mismas conclusiones son válidas para ambos tipos de carteles en su generalidad, ya que la inestabilidad es la característica más saltante de ambos y puede ser mayor si los distintos consumidores no son idénticos, sino que tienen demandas diferentes.

3.2.4. El Oligopolio

Una de las características de este tipo de mercado es la capacidad que el empresario tiene de influir sobre las decisiones de sus competidores con sus propias acciones y de ser influenciado por las decisiones de sus rivales. El ejemplo clásico de esta posibilidad son las guerras de precios, en las que la decisión de un empresario de rebajar el precio con objeto de absorber una mayor parte del mercado se ve neutralizada por la respuesta de sus competidores de rebajar a su vez sus precios.

Pinkas Flint Blanck / MANUAL INTEGRAL DE GESTIÓN EMPRESARIAL. Inicio

De cara al bienestar, y desde una perspectiva estática, el oligopolio no logra una situación óptima, ya que el equilibrio no se alcanza en el mínimo de los costes medios a largo plazo, por lo que el precio de venta será superior al costo medio y al costo marginal.

El oligopolio tiene carácter colusivo cuando todos los rivales, de forma explícita o tácita, establecen acuerdos que les permitan tener información sobre el comportamiento o reacción de los demás ante una decisión que se tome en el mercado.

Samuelson y Nordhaus clasifican al oligopolio en dos tipos:

En primer lugar, el oligopolista puede ser uno de los pocos vendedores que producen un producto idéntico o casi idéntico.

Este primer tipo de oligopolio se considera corriente en algunas industrias básicas de Estados Unidos, en las que el producto es bastante homogéneo y el tamaño de las empresas grandes.

El segundo tipo de oligopolio es el caso de la industria en la que hay pocos vendedores que venden productos diferenciados. Se dice que los bienes están diferenciados cuando varían sus características o calidades valoradas.

Así como en el monopolio, un oligopolista puede utilizar como variable estratégica la cantidad del producto o servicio que desea vender. En el primer caso, condiciona el precio que se puede obtener y, en el segundo, la cantidad que el mercado puede absorber.

Las soluciones desarrolladas para el Oligopolio toman normalmente como modelo el caso extremo del duopolio, aunque en su inmensa mayoría son generalizables para los demás mercados oligopolísticos. También, se analiza el oligopolio colusivo o el cartel, y se formulan unos comentarios genéricos sobre las soluciones no colusivas.

DEFINICIÓN DE PRÁCTICAS COLUSORIAS HORIZONTALES - RESOLUCIONES DE INDECOPI:

Resolución N.º 030-2018/CLC-INDECOPI, de fecha 14 de mayo de 2018, emitida por la Comisión de Defensa de la Libre Competencia del INDECOPI:

«Esencialmente, mediante estos acuerdos los agentes participantes dividen entre sí el mercado en el que compiten o podrían competir, asignando cuotas o segmentos, por ejemplo, en función al ámbito geográfico, en cuyo caso cada uno se comprometerá a no competir dentro del territorio asignado a otro agente. También puede ocurrir que se repartan los clientes o proveedores, por ejemplo, en función de relaciones comerciales preexistentes».

Resolución N.º 100-2017-/CLC-INDECOPI, de fecha 18 de diciembre de 2017, emitida por la Comisión de Defensa de la Libre Competencia del INDECOPI:

Capítulo 1: El Marketing

«En ese sentido, conforme al artículo 11.2 de la Ley de Represión de Conductas Anticompetitivas corresponderá sancionar como prohibiciones absolutas aquellos acuerdos entre competidores independientes que restrinjan la competencia en precios (u otras condiciones comerciales o de servicio) bajo cualquier esquema o mecanismo concertado».

BARRERAS DE INGRESO Y DIFICULTADES PARA EMPEZAR

No estamos solos. La nueva empresa, aquella que se lanza al mercado, debe tener en cuenta que nadará en una piscina que frecuentemente está llena de tiburones de afilados dientes y en pocos casos de inocentes niños.

A esto lo llamamos el nivel de dificultad o barrera de ingreso. No debemos pensar sobre esta dificultad, sino antes de perder la camisa. El mundo está lleno de personas que nos cuentan sus historias de guerra, de triunfos pasados y pocas sobre cómo lo perdieron todo. En pocas palabras nos fue tan bien que quebramos. Por ello, igual que Hamlet preguntémonos ¿ser o no ser grandes?, ¿debo entrar en una nueva etapa del negocio?, ¿crecer por crecer?, no olvidemos que grande no significa rentable.

El concepto de rentable es cuánto dinero queda en el bolsillo al final del día, no cuanto movemos pues sino los cajeros de los bancos serían millonarios. Evitemos la ilusión óptica que lleva a la ruina.

Conviene, además de mirar el presente, pensar seriamente que el negocio vale por sus proyecciones futuras, por ello, debemos centrarnos en grandes y pequeños temas a los que pomposamente llamaremos macro y micro variables.

Organizando nuestro pensamiento en estas dos dimensiones, macro y micro, el siguiente paso es formularnos las preguntas correctas. No dejaremos de insistir en esto. Si no identificamos la pregunta correcta es imposible hallar la respuesta acertada.

Veamos las macro variables que debemos tener en cuenta. Son muchas, pero vamos a organizarlas en grandes rubros y formularlas como preguntas.

Factor socioeconómico

- ¿Cuáles serán los nuevos estilos de vida?
- ¿Cuál será el modelo económico preponderante?
- ¿Qué sectores económicos tendrán el liderazgo?

Factor político legal

- ¿Qué ideología política dominará el mercado?

- ¿Qué tipo de normas dominarán?

Factor tecnológico

- ¿Cuáles serán las tecnologías dominantes?
- ¿Qué sectores liderarán el avance tecnológico?

Factor ecológico:

- ¿Cuál será el nivel de conciencia ecológica en el futuro?
- ¿Se materializarán avances en la defensa del medio ambiente o continuará el deterioro del hábitat?

En cuanto micro variables conviene tener presente las siguientes preguntas:

Clientes

- ¿Quiénes serán nuestros nuevos clientes?
- ¿Qué nuevos beneficios buscarán?
- ¿Qué nuevas funciones secundarias debe nuestro producto satisfacer a partir del momento que el producto está en manos del cliente? Esto es, ¿cuál es el uso real que le da el usuario al producto que manufacturamos?

Competidores

- ¿Quiénes serán nuestros competidores del futuro?
- ¿Qué grado de intensidad tendrá la competencia?

Aprovisionamiento:

- Lo importante no es responder quiénes serán nuestros próximos proveedores, sino ¿cuáles serán las materias primas e insumos dominantes?
- ¿Serán estos más costosos?

Toda empresa debe considerar en vísperas del siglo XXI y con la aldea global firmemente afincada que si no se analiza en profundidad su entorno quedará rezagada y será incapaz de anticiparse o al menos mantenerse al ritmo de los cambios. Prever una amenaza antes que los competidores se convierten en una oportunidad. No hacerlo puede significar el fin de la compañía. No es posible adivinar al futuro por lo que nos estamos refiriendo a tendencias, no a modas; anticipar las tendencias en cuanto a necesidades básicas como la corriente ecológica o la corriente del cuidado de la salud.

Por lo dicho, con no más ayuda que nuestra capacidad, experiencia, cerebro y diálogo con el equipo cercano (gerentes o familias) tracemos la ruta crítica. Si vemos que las respuestas no nos agradan no cambiemos la realidad para acomodarla a la teoría o proyecto,

desechemos esta y pasemos a otro proyecto. No hacerlo es no ser. Si queremos ser en el futuro no nos equivoquemos en el presente.

LAS LEYES ECONÓMICAS Y SUS EFECTOS SOBRE LOS INDIVIDUOS

En crisis se debe repensar los principios de la economía para ajustarlos a la realidad que vivimos. Cuando los analizamos nos damos cuenta del frecuente divorcio de la política nacional con estas leyes.

Carlos Boloña acaba de publicar un excelente texto llamado «Experiencias para una economía al servicio de la gente». Comentaremos el primer artículo llamado ¿Qué es una economía? El autor nos dice que la economía está dividida en micro y macroeconomía. Sin embargo, la macroeconomía es simplemente el estudio del comportamiento agregado de una economía. En otras palabras, la economía es una. No tiene sentido afirmar que la macroeconomía está bien, pero la micro mal. Estamos bien, pero no chorrea. Esto es absurdo. Estamos mal porque los agentes económicos sufren. Del trípode familias, empresas y gobierno solo hay una parte que está bien.

La economía debe resolver: 1) ¿qué producir?, 2) ¿cuánto producir?, 3) ¿cómo producir?, 4) ¿para quién producir? Desde el punto de vista empresarial son preguntas profundas: ¿Debo o no seguir produciendo?, ¿importo o cierro la fábrica?, ¿cambio totalmente el producto aun si tengo un producto de calidad, pero todos buscan algo más barato?, ¿desarrollo otra línea y canibalizo mi mercado?, ¿cómo producir? Nos lleva al tema de outsourcing y ¿para quién? al de los segmentos hoy disminuidos. Así que debemos detenemos a meditar en ¿cómo comprar?, ¿cuánto ahorrar (reconstruir el capital de trabajo)?, ¿dónde trabajar? Si no redefinimos la estrategia y queremos hacer más de lo mismo terminaremos cerrando.

El segundo concepto que comentaremos es que la gente desea maximizar, es decir, quiere más y no menos. Sé que no debemos leer este principio en forma estricta porque gerencialmente la gente busca satisfacer y no maximizar y que el concepto no es absolutamente monetario pues se refiere más a útiles o unidades de goce. Yo deseo más espiritualidad y ayuda (Madre Teresa). Yo deseo protagonismo (Presidente Chávez de Venezuela). Yo deseo dinero (todas las empresas del Perú, incluyéndome).

Ahora comentemos las leyes y principios de economía:

Temía de la elección racional del consumidor y el análisis costo beneficio: la economía presume que las personas son racionales y que para ello la gente realiza un análisis costo-beneficio.

Si esto es así cabe preguntamos si los intentos de Carlos Boloña van a resultar. Una vez

más los fondos vana los bancos. Aquellos bancos gran des, como el Banco de Crédito del Perú o Banco Wiese, Santander o BBV Continental, pueden razonar que liquidez tienen, que no necesitan bonos y que en todo caso el problema es otro, que no hay sujetos de crédito. El monto por empresa es pequeño. La intención del gobierno excelente. Ojalá me equivoque, pero si la línea de pensamiento es igual a los bonos de Cofide de hace dos años, el programa nace muerto.

El análisis normal favorece a los bancos pues les permite negociar las tasas, descuentos y condiciones. Es como poner a un David (sin honda) frente al Goliat enojado a que conversen y se pongan de acuerdo.

Otro principio es el de la oferta y la demanda. La ley de la demanda indica que cuando baja el precio de un producto aumenta su demanda por parte de los individuos. La ley de la oferta indica cuánto están dispuestos a vender los productores en función del costo de producción y el ingreso que pueden obtenerse.

En crisis ambos conceptos merecen reflexión aparte. Sí bajo mi precio pierdo ingresos por cada unidad que vendo. Además de desposicionar al mismo pues el precio es parte del mensaje (lo barato sale caro, no hay lon che gratis). Debo recuperar en volumen lo que pierdo en precio. Esto puede implicar perder soga y cabra pues al bajar el precio pierdo la lealtad de consumidores que consideraban el bien exclusivo (se acuerdan cuando Citroen vendió una flota de autos para taxi y destruyó su mercado objetivo). Por otro lado, mientras no mejore la demanda (dinero en bolsillos de los peruanos) no tiene mucho sentido pensar en arrasar con el mercado (¿cuál mercado?).

Como vemos, aún las leyes más claras ameritan una segunda mirada en épocas recesivas.

4. EL MERCADO – VISIÓN LEGAL

4.1. El mercado relevante

Domingo Pigretti nos dice que el mercado es el espacio donde efectivamente compite un producto. La actividad del mercado se desenvuelve, por el régimen de libre competencia y competencia en el que los vendedores tratan de imponer su producto, interesando mediante la mejor oferta al comprador y este puede elegir al vendedor conforme su mejor interés.

El principio general para definir un mercado específico o relevante es aislar o tomar en cuenta solo aquellas empresas competidoras que la empresa bajo investigación debe considerar a la hora de fijar el precio de su producto. Esto significa que, si bien podemos hablar de un mercado en general es más correcto hablar de mercados, pues no todos competimos con todos todo el tiempo. También, es importante tener en

Capítulo 1: El Marketing

cuenta que los competidores de ayer, o los de hoy, no serán los de mañana pues el concepto de mercado es eminentemente dinámico.

Para la determinación del mercado relevante debe delimitarse el espacio temporal y el área geográfica en el cual se encuentra el producto, María del Rosario Quiroga y Miguel Rodríguez manifiestan que, además, es conveniente tomar en cuenta otros elementos como:

- A. **El nivel del mercado:** tan solo los competidores que operan en el mismo nivel pueden ser considerados como parte del mismo mercado. Eso significa que, por ejemplo, los productores de harina compiten entre ellos, pero se encuentran en un nivel distinto de la cadena productiva que los productores de pan a los cuales venden su producto, por lo que no compiten con ellos.
- B. **El volumen del producto junto con el de sus buenos sustitutos:** un mercado está compuesto por todos aquellos productos que son razonablemente intercambiables, aunque no sean perfectamente sustitutos, en términos de precio, calidad y uso. Los bienes sustitutos son los productos que satisfacen en mayor o menor medida un conjunto específico de necesidades de la demanda.
- C. **Los costos de transacción.** - Este es otro elemento que resulta determinante en la delimitación de un mercado relevante. Los costos de transacción son todos aquellos gastos en los que incurre el comprador si es que acude a otras áreas geográficas para adquirir el producto o sus sustitutos. Existen productos o sustitutos teóricamente buenos (de acuerdo con la definición antes esbozada), pero que, debido a la existencia de altos costos de transacción, no pueden competir en el mercado analizado; por ello, no deben ser considerados parte del mercado relevante.

Dentro de los costos de transacción tenemos a los costos *de transporte*. En muchos casos, los bienes importados no pueden ser incluidos dentro del mismo mercado relevante que los bienes nacionales, ya que el costo del transporte eleva a tal punto los precios finales del bien extranjero que no le permite ser competitivo en el mercado nacional; *el tiempo*, que, para algunos productos, como alimentos frescos, es un factor crucial pues la demora en el transporte de los mismos puede ocasionar mermas considerables en el volumen de los productos por el poco tiempo de vida que tienen; *derechos legales*, tales como aranceles, seguros, certificaciones, derechos especiales y otros; *costos de información* (hay casos en los que acudir a otros mercados implica un costo de información tan alto que desalienta la búsqueda de un bien sustituto o elimina la posibilidad de acudir a otros mercados); y, finalmente, los riesgos que tienen que asumirse cuando se acude a un mercado con el cual aún no se tiene experiencia.

4.1.1. Resolución de INDECOPI

1) Definición de mercado relevante:

- a) Definición de mercado relevante contenida en la Resolución N. ° 0611-2013/SDC -INDECOPI, de fecha 3 de abril de 2013, emitida por la Sala Especializada en Defensa de la Libre Competencia del Tribunal de Defensa de la Competencia y de la Propiedad Intelectual correspondiente al caso

Llama Gas SA. en calidad de denunciante y Petróleos del Perú SA - PETROPERU S.A. en calidad de denunciado:

«El artículo 6.1 del Decreto Legislativo 103411 establece que el mercado relevante está constituido tanto por el mercado de producto como por el mercado geográfico. El mercado de producto relevante² está constituido por el bien o servicio materia de la denuncia y sus sustitutos; mientras que el mercado geográfico relevante³ se define por el conjunto de zonas geográficas donde están ubicadas las fuentes alternativas de aprovisionamiento del producto relevante.

Para determinar las alternativas de aprovisionamiento, la autoridad evaluará, entre otros factores, los costos de transporte y las barreras al comercio existentes».

- b) Criterios para determinar el Mercado Producto y el Mercado Geográfico Contenidos en la Resolución N.º 051-2006/CLC-INDECOPI de fecha 10 de julio de 2006 emitida por la Comisión de Defensa de la Libre Competencia correspondiente al caso Asociación de Empresas Envasadoras de Gas del Perú en calidad de denunciante y Vopak Serlipsa SA y Petróleos del Perú SA. - PETROPERU SA. en calidad de denunciados:

2) Definición de Mercado Producto:

«Para delimitar cuál es el mercado del servicio relevante se debe determinar qué servicios son buenos sustitutos del servicio demandado. Al hablar de buenos sustitutos no necesariamente se hace referencia a servicios que tienen que ser idénticos al analizado, sino que deben ser considerados como alternativas razonables por un número significativo de usuarios».

3) Definición de Mercado Geográfico:

«El análisis de delimitación del mercado geográfico se centra en determinar cuál es el costo de contratar el servicio relevante analizado, con otra fuente de aprovisionamiento proveniente de otra área geográfica, de manera tal que esta fuente satisfaga la demanda a niveles competitivos. En suma, determinar la oferta que satisfaga las necesidades de los demandantes del servicio relevante a niveles competitivos, incluyendo a los proveedores de distintas locaciones geográficas».

- a) Factores para delimitar el Mercado Relevante contenidos en la Resolución N.º 005-2008-INDECOPI/CLC, de fecha 22 de febrero de 2008, emitida por la Comisión de Defensa de la Libre Competencia correspondiente al caso Group Multipurpose S.R.L y Dispra E.I.R.L. o en calidad de denunciantes y Quimpac S.A. y Clorox Perú S.A. en calidad de denunciados:

«Los principales factores que permiten delimitar correctamente un mercado relevante son: i) los sustitutos del producto o servicio en cuestión - técnica y económicamente; ii) el ámbito geográfico donde se encuentran las fuentes o proveedores sustitutos a los que el consumidor podría acudir; y iii) el nivel de la cadena comercial en el cual los clientes o consumidores adquieren el producto

Capítulo 1: El Marketing

o los servicios al por mayor o al por menor, a concesionarios o a revendedores, etc.».

4.2. Carteles

Podemos definir un cartel como un grupo de competidores los cuales llegan a un acuerdo para limitar la competencia entre ellos mismos, con el fin de actuar como si fueran un monopolio. Con estos acuerdos se está afectando directamente el bien jurídicamente protegido que es la libertad de competencia.

Los carteles existen porque los competidores que pueden limitar la competencia formando un cartel pueden obtener utilidades de monopolio para ellos. Así, los integrantes del cartel pueden producir menos y venderlo a precios más altos y al mismo tiempo que pueden preocuparse menos que si perdieran ventas que beneficiaran a la competencia.

La característica esencial de un acuerdo de cartel es el propósito de restringir uno de los principales aspectos de la competencia: precio o producción. Los carteles pueden no tener la capacidad de eliminar todos los aspectos de la competencia. Por ejemplo, si los competidores tienen un acuerdo en precio, aún pueden competir en servicio, en ciertos «extras» o en calidad. Es decir, estos acuerdos, no necesariamente conducen a una elevación de precios o a una restricción en la producción y por ende en un perjuicio directo a los consumidores. Los acuerdos de carteles producen diferentes consecuencias por lo que se hace necesario distinguir entre los acuerdos perjudiciales de los beneficiosos.

La mayoría de las leyes antimonopolio son muy estrictas con los acuerdos de carteles. Para la legislación protectora de la libre competencia estos acuerdos de carteles son claramente perjudiciales pues generan dos consecuencias:

- Menos bienes producidos
- Los precios son más altos

En la mayoría de las legislaciones de América del Sur los carteles de precios son sancionados penalmente. Así, tenemos que en el Perú el artículo 3, complementado con el artículo 6 del Decreto Legislativo 701, concordado con el artículo 232 del Código Penal prohíbe y sanciona los actos y conductas que limiten, restrinjan o distorsionen la libre competencia. Asimismo, siguiendo esta misma tendencia, encontramos el artículo 41 concordado con el artículo 1 de la ley argentina 22,262; el artículo 411 de la ley brasileña 8.137 del año 90, el artículo primero y segundo del Título I del Decreto Ley 211 del 22 de diciembre de 1973, modificado parcialmente por el Decreto Ley 2760 del 5 de julio de 1979 de la legislación chilena que prohíbe y sanciona los actos y conductas que restrinjan la competencia.

Tanto en Latinoamérica como en América del Norte y en Europa se observa la tendencia a desarrollar, junto a las legislaciones nacionales, sistemas supranacionales de protección de la competencia. Para que estas leyes supranacionales puedan aplicarse con toda efectividad se debe igualar las legislaciones nacionales de los países miembros, objetivo que se está logrando con las disposiciones que en la última década se han promulgado.

Un cartel no puede funcionar exitosamente si existe un gran número de competidores que no son miembros del cartel ya que los que están fuera podrían vender sus productos a un precio más bajo que los miembros del cartel. Estas firmas que están fuera pueden ejercer presión de tal forma que los miembros del cartel tengan que reducir sus precios. Esto significa que muchas veces encontramos firmas que no están incluidas en el cartel, pero no ejercen la necesaria influencia y el cartel puede funcionar sin incluirlas.

Los carteles son por naturaleza inestables. Generalmente, cada miembro está en la capacidad de producir o vender por encima del monto que el acuerdo de cartel permite. Esto se debe a que el cartel opera incrementando el precio. Una vez que se incrementa el precio, una cantidad menor del producto será vendida. Cualquiera de los miembros del cartel podría incrementar significativamente sus utilidades fabricando más del producto y vendiéndolo a un precio más bajo que el acordado. Pero si todos ellos hacen esto, el cartel se desintegrará.

En consecuencia, para que un cartel sea viable es necesario que se arbitre algún mecanismo que sirva para detectar y castigar las violaciones de los acuerdos, ya que de lo contrario las empresas se verán motivadas en algún momento a romper unilateralmente dichos acuerdos.

4.2.1. La visión de las cortes en materia de carteles

✓ **Cartel de empresas que prestan el servicio de transporte público de pasajeros:**

Resolución N.º 024-2018/CLC-INDECOPI¹³ emitida por la comisión de Defensa de la Libre Competencia del INDECOPI, de fecha 20 de abril de 2018, mediante la cual se impuso la Empresa de Transportes Texas S.A.C., Transportes Rojas S.R.L.; Empresa de Transportes Meléndez S.R.L., Empresa de Transportes y Servicios Múltiples Unión S.R.L. y Corporación Claudimar S.A.C. multas de 33.58, 6.61, 25.14, 3.36 y 16.22 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) respectivamente por la realización de prácticas colusorias horizontales en la modalidad de fijación concertada del precio del servicio de transporte público del servicio de transportes público de pasajeros en la ruta Cajamarca-Cajabamba y viceversa, en la región Cajamarca, entre octubre de 2014 y marzo de 2015.

✓ **Cartel de empresas que prestan el servicio de transporte marítimo internacional:**

Resolución N.º 030-2018/CLC-INDECOPI¹⁴ emitida por la Comisión de Defensa de la Libre Competencia del INDECOPI, de fecha 14 de mayo de 2018, mediante la cual se impuso a Compañía Marítima Chilena S.A., Compañía Sudamericana de Vapores S.A., Eukor Car Carrier Inc., Kawasaki Kisen Kaisha Ltd., Mitsui O.S.K. Lines Ltd. y Nippon Yusen Kabushiki Kaisha multas de 19.35, 13 904.43, 4 189.60, 2 223.30, 1 916.86 y 5 300.59 respectivamente por la realización de prácticas colusorias horizontales con el objeto de repartirse cuentas de manera

¹³ Recuperado de: <https://servicio.indecopi.gob.pe/buscadorResoluciones/competencia.seam>

¹⁴ Loc. cit.

coordinada en el servicio de transporte marítimo internacional de carga rodante, por lo menos, entre 2001 y 2012, con efectos en puertos peruanos hasta el 2015.

✓ **Cartel de empresas que prestan el servicio de transporte marítimo internacional:**

Resolución N.º 099-2017/CLC-INDECOP¹⁵ emitida por la COMISIÓN DE Defensa de la Libre Competencia del INDECOP de fecha de 7 de diciembre de 2017, mediante la cual se impuso a Compañía General de Combustibles S.A.C., Estación de Servicios Costa Gas E.I.R.L., Servicentro Daytona S.A.C., Corporación Dino S.A.C., Energigas S.A.C., Grifos Espinoza S.A., Estación y Servicios Grefaan S.A.C., Grupo Casuarinas – Chimbote Corp., conformado por Servicentro Casuarinas SAC. y Chimbote Corp. S.A.C., Grupo Copetrol, conformado por GLP Granel SAC. y E y G Perú S.A.C., Grupo Petrogas - Solgas, conformado por Petrogas S.R.L. y Petrogas Chimbote S.A.C., Transportes y Servicios Múltiples SA y Servicentro UNR S.A.C. multas de 203.89, 276.73, 89.04, 65.08, 238.92, 338.04, 20.25, 237.57, 156.01, 832.81, 112.20, 244.04 y 140.95 respectivamente por la realización de prácticas colusorias horizontales para fijar el precio de venta del Gas Licuado de Petróleo (GLP) vehicular durante el periodo comprendido entre junio de 2012 y febrero de 2014, en la ciudad de Chimbote.

5. ANÁLISIS DE MERCADO¹⁶

La profesora Lydia Arbaiza en su excelente texto sobre cómo elaborar un plan de negocio nos dice: El análisis del mercado está compuesto por distintas actividades de investigación. Se debe describir el sector a analizar y estudiar su evolución. Esto determinará con mayor precisión el mercado objetivo de la empresa.

5.1. Análisis Segtep

Este tipo de análisis estudia los factores sociales, económicos, políticos, tecnológicos, ecológicos y geográficos para conocer el entorno. Es efectivo si se desea evaluar las oportunidades de negocio de cada factor en relación al negocio. Esta investigación puede ser la base para la gestión de riesgos de la compañía.

Los factores económicos afectan directamente los resultados del sector (crecimiento económico, el ciclo de los negocios, la recesión, las políticas económicas, el comercio internacional y la globalización). Las empresas deben estar pendientes de las variaciones en el tipo de cambio, la inflación, las tasas de interés que afecten al sector y a los mercados con los que se relaciona.

El factor económico puede resumirse en cinco pilares: la tasa de crecimiento económico, las tasas de interés (el costo asumido por la empresa para operar e invertir y el precio que paga el consumidor para

¹⁵ Loc.cit.

¹⁶ Arbaiza, Lydia

acceder a un crédito), el tipo de cambio (valor adquisitivo de la moneda nacional con respecto a otras), la inflación y la inversión extranjera.

Los factores políticos, legales y regulatorios que influyen en el mercado son las normas relativas a la competencia, las leyes de protección del consumidor, los impuestos, la privatización, las cuales regulan el comportamiento del sector.

Las características políticas de los países permiten identificar los riesgos directos (afectan a las empresas o a las inversiones) e indirectos (respuesta de los distintos actores frente a las decisiones de un Gobierno).

Los factores tecnológicos modifican el desarrollo del sector. Las empresas deben adaptarse a los cambios, a los avances tecnológicos y al manejo de la información en tiempo real. Si no lo hacen, no podrán sobrevivir en el mercado por falta de competitividad.

La gestión de riesgos tecnológicos (cambios veloces y constantes) debe basarse en el estudio de los procesos de adaptación de las empresas líderes con relación a los avances.

Los avances más comunes son el efecto web o la reputación en línea, la forma de interrelacionarse con los clientes a través de distintas redes o las campañas «virales» en YouTube.

Los avances ecológicos ejercen distintos tipos de influencia sobre el mercado según la industria. Por ejemplo, en los sectores de minería, de hidrocarburos o pesquero este factor tiene un mayor impacto. Por lo que deberá tenerse en cuenta planes de protección del ecosistema y de conciencia ambiental en todas las áreas de la empresa para llegar a un manejo óptimo de recursos naturales.

En el Perú, las normas que regulan la protección de las comunidades que habitan áreas de explotación minera no están muy bien reguladas, ni son claras o estrictas. El caso de La Oroya es el más resaltante dado el número de pobladores intoxicados con plomo.

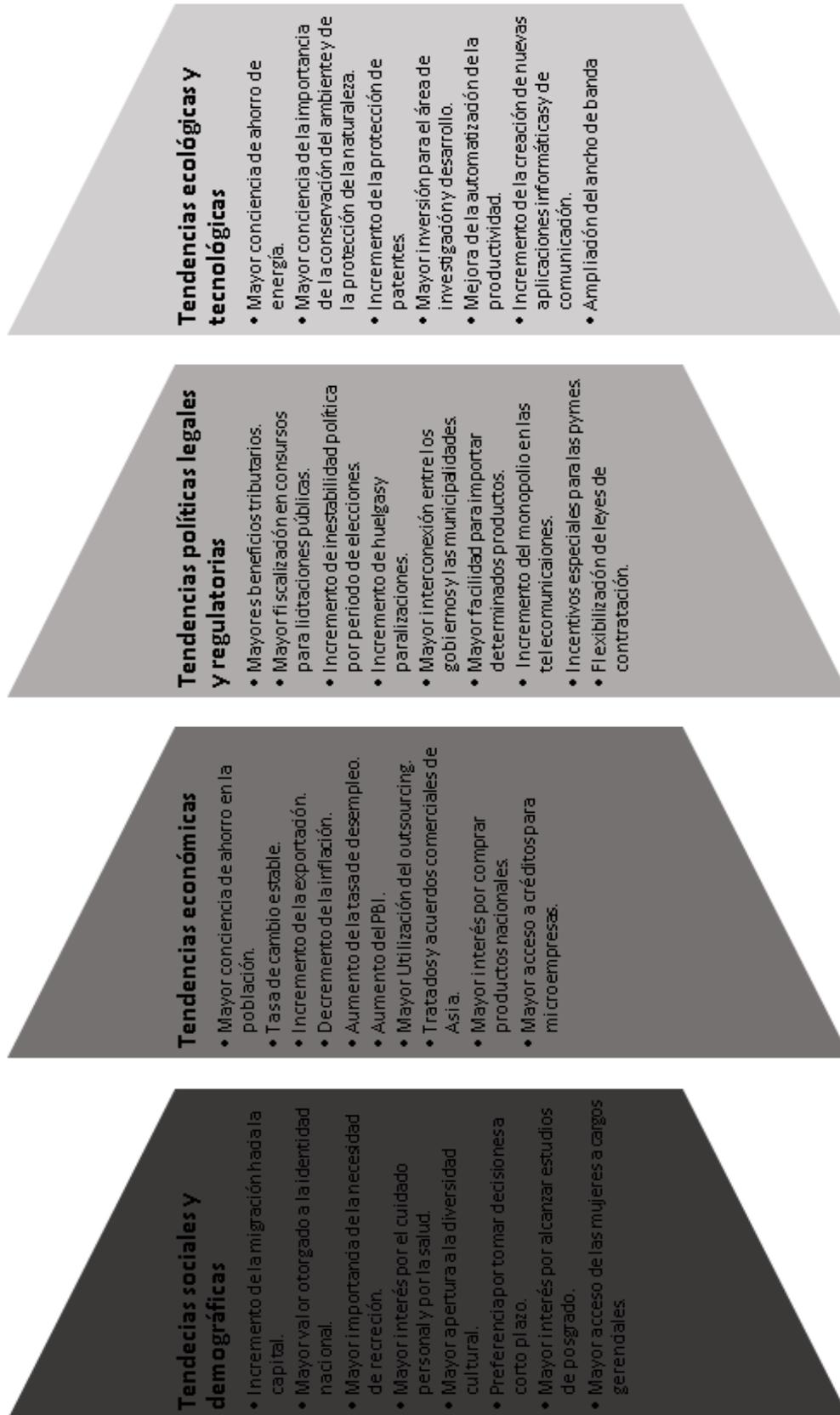
Otros fenómenos que generan impacto son el calentamiento global, la escasez de agua, la contaminación, la sustitución de cultivos por cultivos para la generación de energía, los desastres naturales, la deforestación, el aumento del área urbana o la disminución de zonas agrícolas.

Los factores geográficos (los espacios, la topografía, el clima, recursos naturales, las vías de comunicación y de transporte) pueden posicionar ventajosamente a la compañía frente a la competencia. Una buena posición ayuda a disminuir los costos de producción y distribución del producto. Asimismo, aumenta la disponibilidad de materias primas, proveedores y mano de obra calificada.

Es importante tener en cuenta que es conveniente situarse cerca de otras empresas u organismos, como bancos, municipalidad o instituciones del Estado.

La ubicación de la empresa debe ser no solo beneficiosa para esta, sino también para sus clientes, proveedores y colaboradores.

Figura 4: Gráfica Segtep



5.2. Otro Modelo: las cinco fuerzas del profesor Michael Porter

Las cinco fuerzas que identifica Michael Porter son las siguientes:

- Rivalidad entre los competidores de la industria;
- Riesgo de ingreso de competidores potenciales;
- Poder de negociación de los proveedores;
- Poder de negociación de los clientes; y
- Amenaza de productos sustitutos.

Según Porter, cuando una fuerza competitiva es potente, ejerce mayor presión sobre el margen y puede ser considerada como una amenaza. Mientras que, si la fuerza es débil, puede ser una oportunidad.

La rivalidad entre los competidores en el mercado puede afectar la rentabilidad de la industria. Además, las empresas dependen de ellas a pesar de que compitan.

La competencia puede variar dependiendo de la similitud de las empresas. Mientras más se parezcan en tamaño o forma de operar, menor será el nivel de competitividad y existirán condiciones más favorables de crecimiento. En cambio, si se trata de una industria estancada o de crecimiento lento, la rivalidad crece y es más intensa.

Al momento de elaborar un plan de negocio es necesario tener en cuenta el número de empresas activas, quiénes son, a qué se dedican específicamente, si es un producto tangible o intangible, cuánto tiempo llevan en el mercado, sus clientes principales, precios de venta y qué otros servicios prestan al cliente (posventa o atención al cliente).

El riesgo de ingreso de competidores potenciales afecta la capacidad de beneficios calculados para un negocio ya establecido. El nivel de amenaza depende de la reacción de los competidores ya establecidos en el mercado y de las barreras de entrada.

Estas barreras responden a un factor en especial: diferencias culturales, idioma, tecnología, manejo de intermediarios, acceso al financiamiento, etc. Mientras más altas sean las barreras de entrada, mayor tendrá que ser el esfuerzo del empresario para poder ingresar su producto al mercado. Por ejemplo, si se desea exportar productos a un mercado internacional poco explorado.

Las principales barreras de entrada son las economías de escala, la difícil diferenciación de productos o servicios existentes, los altos requerimientos de capital y mano de obra calificada, el acceso desigual a los canales de distribución y el bajo poder de negociación, las desventajas de costos independientes de la escala y la política gubernamental.

Asimismo, es difícil ingresar al mercado un producto nuevo porque existen barreras relacionadas con la fidelidad de los clientes y los canales de distribución ya establecidos.

Las barreras de salida de las empresas también deben ser identificadas y tomadas en cuenta. Estas barreras son los impedimentos que se presentan a las empresas para poder retirarse del mercado (no

Capítulo 1: El Marketing

haber pagado deudas, cancelado sueldos, compensaciones o beneficios a los trabajadores, no haber culminado los años acordados en un contrato con un diente o distribuidor).

El poder de negociación de los proveedores analiza la capacidad de estos para poder subir o reducir los precios que se manejan en el mercado. Esto depende del producto que se maneje. Si se trata de un producto fabricado con un material único o difícil de sustituir, tendrán un mayor poder de negociación y dominarán el mercado.

Su poder incrementa de cuando ofrecen el producto directamente a los clientes y no mediante terceros o intermediarios. También, cuando los costos de cambios de proveedor son altos.

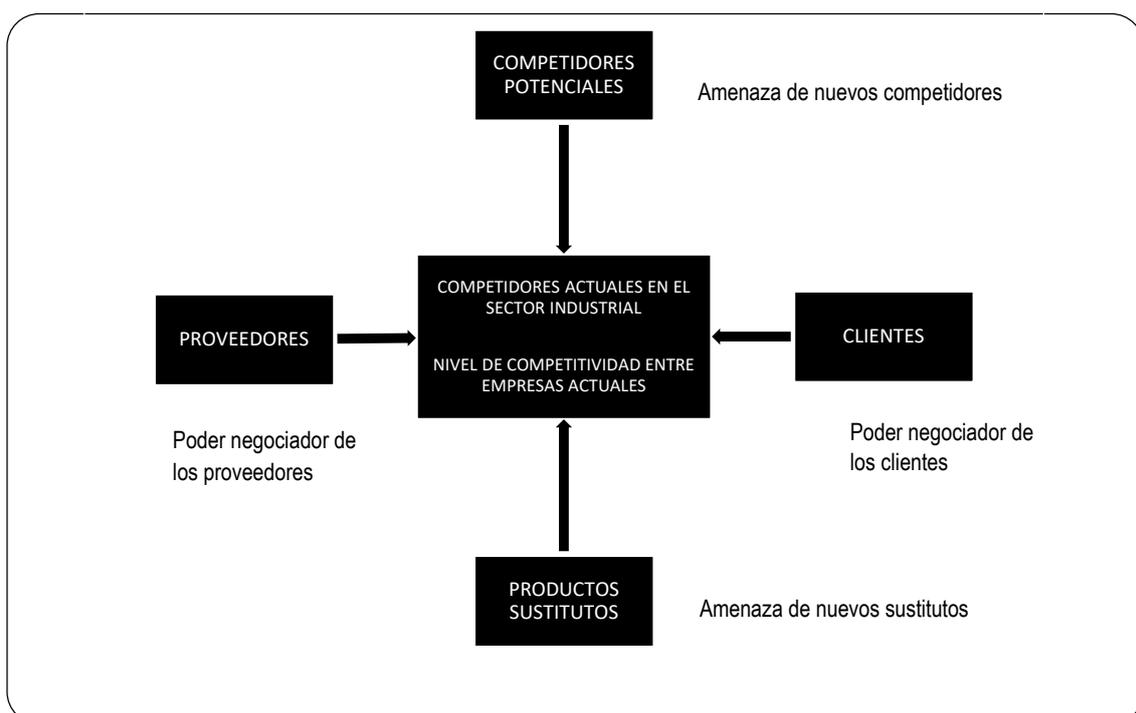
Existirán mejores condiciones para el negocio si el nivel de negociación de los proveedores es bajo.

El poder de negociación de los clientes se entiende como la capacidad de los clientes para modificar los precios y exigir una mejor calidad para los productos. Su poder suele concentrarse en la capacidad de compra y su libertad de elegir; por ejemplo, los compradores mayoristas son clientes fuertes porque pueden elegir distintas empresas para adquirir el producto o servicio al menor precio posible o con los mejores beneficios.

Si la empresa se concentra en un solo cliente, le está otorgando un poder muy alto a este y con el tiempo podría llegar a establecer el precio de los productos.

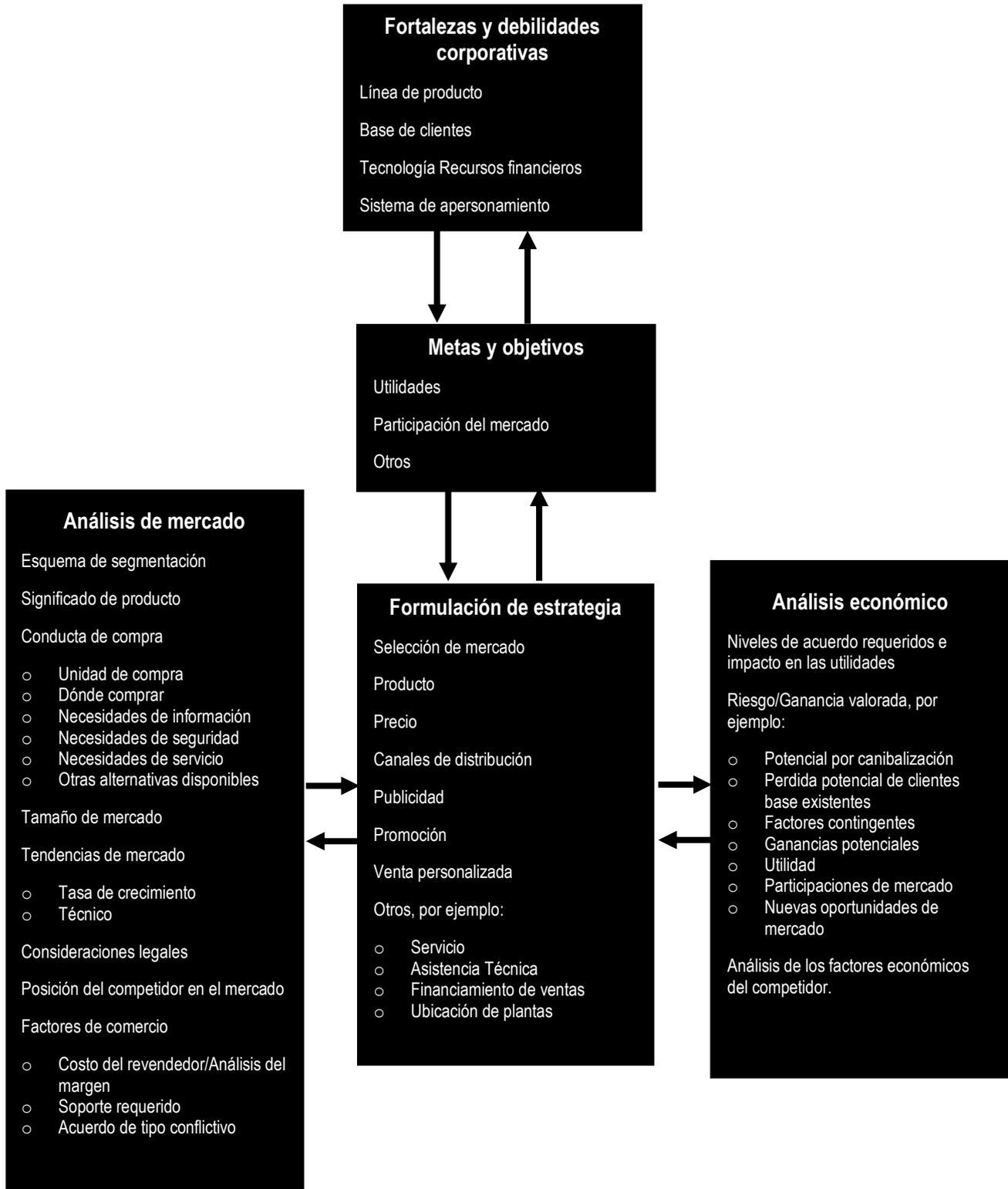
El ingreso de productos o servicios sustitutos amenaza al mercado desde su capacidad para introducir un nuevo producto que satisfaga mejor la necesidad o deseos de los clientes. Sin embargo, esto también los hace fácilmente reemplazables si estamos en un mercado dinámico e innovador. Según Porter, los productos sustitutos limitan los rendimientos potenciales de la industria y no son fáciles de identificar.

Figura 5: Las fuerzas competitivas en un sector industrial Michael Porter



FORMULANDO ESTRATEGIAS DE CÓMO ADAPTARSE AL MERCADO ESTUDIANDO EL ENTORNO

Juan deseaba ordenar su plan de *marketing*. Pedro le ofreció un marco general que combinara estrategia con mercado. El cuadro que Pedro mostró luce así:



Capítulo 1: El Marketing

Se puede observar que para tener una estrategia de marketing se deben ordenar en primer lugar las fortalezas y debilidades de la empresa, definir con claridad metas y objetivos y luego interrelaciones con el análisis de mercado, el análisis económico para arribar a una fórmula de estrategia.

Estrategia significa saber a dónde vamos. Si no sabemos a dónde vamos igual que en el cuento de Alicia el camino nos puede llevar a cualquier lado. Cada vez que formulamos un plan de mercadeo que tiene como meta el que nuestros productos lleguen con éxito al mercado revisemos el cuadro que Pedro le dio a Juan.

Para tener las ideas claras debemos considerar que toda empresa tiene áreas en las cuales cuenta con competencias. En unos casos es tecnología que ha desarrollado a su favor y/o experiencia en hacer las cosas. También, son ventajas tener los recursos financieros o los insumos que los demás no tienen.

Una vez que tenemos claro este aspecto debemos planteamos metas realistas. Si el mercado es muy pequeño, como el peruano, de nada sirve soñar con crecer a tasas muy altas cuando la capacidad adquisitiva de los peruanos no permite que compren nuestros productos o servicios.

Una vez que hemos determinado el tamaño del mercado y la demanda potencial, esto es, aquella que no es atendida por la competencia o que siendo atendida por ésta podemos captar por ser mejores, debemos contestar las preguntas qué, dónde, cuándo y cómo. Esto se conoce en *marketing* como las 4 Ps: producto, precio, plazo y promoción.

Debemos tener en claro qué vamos a producir, para quién, a qué precio y cómo vamos a hacer que nuestro producto llegue al mercado. Un error en cualquiera de estas respuestas dará lugar a que fracasemos y perdamos dinero. Es conveniente para todos nosotros revisar estos cuadros y dar una contestación explícita, por escrito, comunicable a todos para que la estrategia no esté sólo en nuestra cabeza, sino en la organización. Los demás deben saber dónde estamos y a dónde vamos.

Por ello, el plan es fundamental. Primero debemos planificar y luego actuar. Si no terminaremos haciendo y corrigiendo a un costo que no podemos permitirnos en una época de crisis. Los errores empresariales se cubren con tierra.

5.3. Preguntas claves – Análisis de mercado

- ✓ ¿Qué factores sociales, económicos, políticos, tecnológicos, ecológicos y geográficos (Septeg) afectan a la empresa? ¿Cuáles son las principales tendencias identificadas en el país y en el mundo?
- ✓ ¿Quiénes constituyen la competencia directa local? ¿Qué competidores internacionales posee la empresa?
- ✓ ¿Qué evaluación se ha obtenido de las cinco fuerzas competitivas?
- ✓ ¿Cuáles son las barreras de entrada y salida del mercado?
- ✓ ¿Cuál es el tamaño del mercado objetivo?
- ✓ ¿Cuál es el comportamiento del mercado? (patrones de crecimiento, participantes, competidores, canales de distribución, patrones de compra efectiva, etc.)
- ✓ ¿Cuáles son el perfil y el comportamiento del cliente potencial?
- ✓ Elabore en 3 páginas un plan de análisis del entorno. Aquí le proporcionamos 3 ejemplos de Septeg y Porter.

6. EL MARKETING

6.1. El producto

Tal como hemos señalado un producto es un bien, tangible o intangible, que satisface necesidades. El consumidor de un producto, al adquirir un bien, no lo hace por el bien en sí mismo, sino por el beneficio que este es susceptible de prestar. Todo comprador compara mentalmente los beneficios que recibirá con los aspectos negativos que pueden afectarlo. Así, el valor de un producto es igual a los beneficios menos los costos percibidos.¹⁷

6.1.1. Tipos de producto

El producto es el centro de la estrategia de marketing. Es la razón por la cual el consumidor realiza la compra. A pesar de que para la mayoría de las personas el término «producto» significa un bien tangible, también existen los servicios como tipo de producto. Por esta razón surge la necesidad de clasificar a los productos para que cumpla su razón de ser: satisfacer una necesidad determinada y presente en el mercado. Pueden plantearse estrategias distintas pues lo que es válido para productos de lujo no funciona para genéricos.

El *Marketing* plantea 3 tipos clásicos de producto¹⁸: **productos de consumo**, destinados al consumo personas **producto de negocios**, cuyo objeto es la reventa, su uso en la elaboración de otros productos o para servicios en una organización; **productos por duración y tangibilidad**, se basa en la cantidad de usos que se da al producto y si se trata de un bien tangible o un servicio.

¹⁷ Flint Pinkas. Op. cit., pp. 262-263.

¹⁸ STANTON William, ETZEL Michael y WALKER Bruce, Fundamentos de Marketing. 13ª edición, Mc Graw Hill, 2004, pp. 248-255.

Capítulo 1: El Marketing

Los primeros dos tipos de productos se distinguen por quién los usa y en qué forma, mientras que el tercero en función a la cantidad de veces que se usa, su duración y tangibilidad.

6.1.1.1. Productos de consumo

Son cuatro los tipos de productos de consumo, según el uso que se haga de ellos a título personal o en hogares. Estos tipos de producto son adquiridos para satisfacer los deseos personales de cada consumidor.

1. Productos de conveniencia¹⁹: un producto de conveniencia es un artículo barato cuya compra exige poco esfuerzo, es decir, un consumidor no estará dispuesto a emprender una búsqueda extensa de ese artículo. Además, el consumidor conoce las marcas más conocidas dentro del mercado y tiende a comprar estos productos de forma regular y sin una planeación de por medio. Por ejemplo, caramelos, refrescos, peines, aspirinas, pequeños artículos de ferretería, tintorería y lavado de automóviles.
2. Productos de compra²⁰: a diferencia del anterior, este es más caro y más difícil de encontrar. Los consumidores solo adquieren este tipo de producto después de haber probado otras marcas, de haber comparado precios y haber encontrado el que satisfaga mejor sus necesidades. Dentro de esta clasificación existen dos tipos de productos: heterogéneos y homogéneos. Los primeros son productos que el consumidor considera diferentes; por ejemplo, muebles, ropa, colegios, institutos. Mientras que los homogéneos son similares entre sí, por lo que el consumidor suele elegir la marca que ofrezca el precio más bajo y cumpla con las características que desea. Por ejemplo, lavadoras, cocinas, televisores y computadoras.
3. Productos o bienes de especialidad²¹: productos que el consumidor está dispuesto a buscar de manera extensa. Por ejemplo, automóviles (Mercedes Benz, BMW, Audi), artículos de alta fidelidad (Base) máquinas fotográficas (Nikon, Cannon) y trajes (Armani, Hugo Boss). Tienen características únicas o identificación de marca por las cuales un grupo significativo de compradores está dispuesto a realizar un esfuerzo especial de compra.
4. Productos o bienes no buscados²²: se refiere a aquellos productos de consumo que el consumidor puede o no conocer, pero que no compra debido a que no está dentro de sus intereses principales. Este tipo de productos requiere de una campaña publicitaria mucho mayor para poder hacerlo conocido. Sin embargo, hay productos dentro de esta categoría que su existencia es conocida en el mercado; por ejemplo, los cementerios, pólizas de seguros de vida

¹⁹ LAMB Charles, HAIR Joseph y McDANIEL Carl, Marketing, 4a. Edición, internacional Thomson Editores S.A., 2006, p. 256.

²⁰ LAMB Charles, HAIR Joseph y McDANIEL Carl, Marketing, 6a. Edición, internacional Thomson Editores S.A., 2006, p. 256.

²¹ LAMB Charles, HAIR Joseph y McDANIEL Carl, Marketing, 4a. Edición, internacional Thomson Editores S.A., 2006, p. 257.

²² KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Mercadotecnia. 2.ª ed.

o enciclopedias, pero que el consumidor no suele pensar en comprar

6.1.1.2. Productos de negocios

Esta categoría se divide en siete clases dependiendo de su uso: equipo mayor, equipo accesorio, materias primas, partes componentes, materiales procesados, provisiones y servicios de negocios²³:

1. Equipo mayor o instalaciones: el equipo mayor incluye bienes de capital como máquinas grandes y costosas, computadoras principales, altos hornos, generadores, aviones y edificios. La característica que diferencia a las instalaciones de otras categorías de bienes de negocio es que afecta directamente la escala de operaciones en la producción de bienes y servicios de una organización (planta lechera, planta hidroeléctrica, planta siderúrgica). Es común que el equipo mayor sea diseñado de forma personalizada para cada cliente.
2. Equipo accesorio o accesorios de equipamiento: es de menor costo que el equipo mayor y de más corta duración. Comprenden equipo portátil y herramientas (herramientas de mano, carretillas elevadoras) y equipamiento de oficina (mesas de oficina, máquinas de escribir). Estos equipos no forman parte de los productos terminados. Tienen vida más corta que las instalaciones, pero mayor que la de los accesorios que se utilizan en la explotación. Además, son estandarizados por lo que son adquiridos por un mayor número de clientes.
3. Materias primas: se definen como tales a los bienes de negocio que se convierten en parte de otro producto tangible antes de ser procesados en cualquier otra forma (excepto si son necesarios para ayudar en el manejo del producto). Se consideran materias primas 1) Bienes que se encuentran en su estado natural, como minerales, suelos y productos del bosque y del mar. 2) Productos agrícolas, como el algodón, las frutas, el ganado y productos animales, entre ellos los huevos y la leche cruda.

Estos productos se venden básicamente para su transformación por los compradores o consumidores. Además, el mercado tiende a establecer el precio de venta lo que provoca que los productores individuales tengan muy poca flexibilidad para fijar precios.
4. Partes componentes: son artículos terminados, listos para su ensamblaje o productos que necesitan poco procesamiento antes de formar parte de algún otro producto. A diferencia de las materias primas han tenido algún procesamiento. Acá encontramos bujías, llantas, motores eléctricos o faros para automóvil.
5. Materiales procesados: productos usados directamente en la manufactura de otros productos. No son fáciles de identificar, es decir, no retienen su identidad en los productos finales; por ejemplo, el alcohol en un producto de limpieza. Además, se adquieren según requerimientos de cada cliente en específico o a algún estándar del mercado.
6. Provisiones: son los artículos consumibles que no se convierten en parte del producto final. Es común que los consumidores adquieran estos productos de manera regular. Suelen ser artículos

²³ FISCHER, Laura y ESPEJO, Jorge. Mercadotecnia. 3.ª ed., Mc Graw Hill, 2004, p. 167.

Capítulo 1: El Marketing

estandarizados. Su ciclo de vida es corto y económico. Su función es facilitar la producción y las operaciones propias de la empresa, pero no forman parte del producto terminado. Por ejemplo: el papel aceites, detergentes y lápices. Pueden ser de tres categorías: provisiones de mantenimiento, reparación u operación.

7. Servicios de negocios o servicios a la empresa: son artículos que, a pesar de ser costosos, no se convierten en parte del producto. Incluyen mantenimiento y servicio de reparación (limpieza de cristales, reparación de máquinas de escribir) y servicios de consultoría (legal dirección, publicidad). Son Intangibles que son utilizados por las organizaciones para realizar ciertas operaciones.

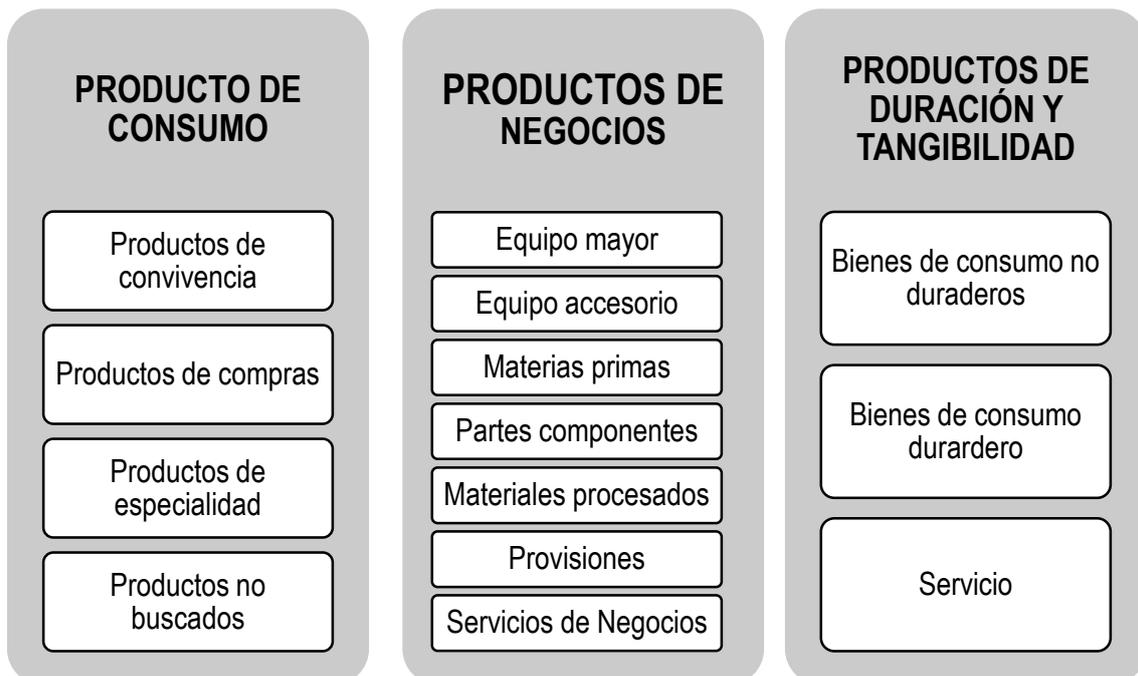
6.1.1.3. Productos acorde a su durabilidad y tangibilidad

Se dividen en tres tipos de productos en función a la cantidad de veces que pueden ser usados, duración y tangibilidad:

1. Bienes de consumo no duradero: son tangibles y suelen consumirse rápidamente: productos alimenticios, droguería, limpieza, etc.
2. Bienes de consumo duradero: tangibles y de uso múltiple y continuo durante cierto tiempo: frigoríficos, herramientas, ropa y aparatos electrónicos.
3. Servicios: intangibles, inseparables, variables y perecederos. Exigen mayor control de calidad, credibilidad del proveedor y adaptación a las preferencias de los consumidores: corte de cabello o reparación del automóvil.

6.1.1.4. Cuadro de resumen

Figura 6: Los tipos de producto



La forma más clara de verificar todo lo expuesto es visitar un centro comercial como Wong, Metro, Tottus o Plaza Vea y detenerse frente a las góndolas del supermercado o vitrinas de las tiendas con el propósito de identificar y clasificar los productos. Cada producto usa una estrategia diferente de promoción y se ofrece a diversos precios en función al segmento objetivo. No debemos pasar de largo. Debemos aprender a ver.

Así, es importante aprender a ver cómo compiten las empresas y es en los centros comerciales y supermercados donde confluyen miles de productos, uno al lado del otro, peleando por captar la atención del comprador.

Los productos nos hablan, nos informan y nos atraen. La posición en la góndola y el espacio que se le brinda corresponde al nivel de ventas. Cuanto más espacio se vende mejor, pues lo que desea el supermercado es rotación. La promoción, segmentación y competencia puede analizarse con una mirada técnica: ver y no solo mirar.

6.1.1.5. Otros tipos de productos

Laura Fischer y Jorge Espejo²⁴ ofrecen una clasificación útil para nuestra visión de producto:

- Productos de consumo popular: son productos fabricados y destinados a consumidores finales, sin la necesidad de un proceso industrial adicional. Se encuentran en lugares accesibles al público y se compran regularmente para satisfacer una necesidad; son productos destinados al mercado masivo.
- Productos gancho: estos productos no reditúan una ganancia considerable a la empresa, pero sirven para vender otros y para dar una imagen al consumidor que la empresa cuenta con todo lo necesario.
- Productos de alta rotación: son aquellos que se producen en gran cantidad y para una temporada corta (por ejemplo: ofertas navideñas, trajes de baño, tiendas de campaña, impermeables, etc.).
- Productos de media y baja rotación: no tienen una producción masiva. La producción es baja o intermedia de acuerdo con el pedido de cada una de las empresas, por ejemplo: mosaicos, materiales eléctricos, estambres y tornillos.
- Productos de temporada: son aquellos que se producen como respuesta a la demanda en diferentes épocas del año, por ejemplo: juguetes en navidad, útiles escolares al inicio del año académico, etc.).
- Productos importados: son productos elaborados en el extranjero cuyo precio generalmente es más alto.

²⁴ IBIDEM, p.169

Capítulo 1: El Marketing

6.1.1.6. Aplicación de conceptos

Veamos ahora como aplicar estos conceptos.

Pensemos en 2 productos por cada categoría y elaboremos una definición mental del público objetivo, tanto como segmento específico como su perfil psicográfico: ¿Qué debo hacer para llegar a este? ¿A qué precio ofrezco el bien?, ¿por qué? ¿Cuáles son las razones por las cuales nos compraría y que reacción tendría la competencia (directa e indirecta)? Ello nos obliga a reflexionar y definir acciones en función de la naturaleza del bien que ofrecemos.

En primer lugar, debemos considerar la capacidad adquisitiva del potencial cliente. No basta conocer su necesidad. La facultad de buscar productos sustitutos para fijar precio. Pensemos en la propuesta al mercado, esto es, el producto en su dimensión tangible, intangible y halo, y focalicemos los esfuerzos en un cliente objetivo concreto. Esto nos obliga a alinear estrategia de lo que queremos con lo que podemos. La clave es la diferenciación. No queremos competir por precio, no queremos el océano rojo donde la única variable es quién oferta el bien por menos precio, queremos la diferenciación lo que nos lleva al océano azul.

Así, los socios se preguntan ¿cómo ofrecer los productos que el mercado quiere? ¿Cómo costear con miras a ofrecer un bien rentable?, ¿cuáles son las etapas de elaboración del producto?, ¿qué tipo de competidores encontraremos? Una equivocación la puede tener cualquiera, pero una empresa pequeña que comienza no puede darse el lujo de errar. Como hemos dicho los errores de las empresas grandes y poderosas se tapan con dinero y los errores de las empresas pequeñas con tierra. No podemos dar el lujo de equivocarnos.

El primer paso que se debe seguir al momento de fabricar un producto es clasificarlo. Es importante ser capaces de responder preguntas respecto del producto que tenemos en mente: ¿qué es lo que vende la empresa?, ¿en qué negocio está?, ¿está satisfaciendo realmente una necesidad?, ¿cómo se viene atendiendo hasta ahora? Si somos los pioneros ¿por qué antes no se ha ofrecido el bien al mercado?

El mercado espera y debe recibir aquello que ofrecemos en la cantidad, oportunidad y precio acordado. Nunca olvidemos preguntarnos ¿en qué negocio estoy?, ¿cómo se gana plata en este negocio?

6.1.2. Ciclo de vida de un producto

Todo empresario y consultor debe conocer el ciclo de vida del producto que vende. Los productos atraviesan etapas que permiten calcular su ubicación en ciclo de vida mediante el uso de datos históricos como utilidades, ventas y cantidad de competidores. Este cálculo lo debe realizar toda empresa. La estrategia y mercadotecnia que ha de usar en el entorno empresarial depende de la etapa particular del ciclo de vida del producto²⁵.

Hemos mencionado que es importante conocer el **ciclo de vida del producto**. Cuáles son las etapas que lo conforman y qué características distingue a cada una de estas, con la finalidad de usar técnicas de

²⁵ LAMB Charles, HAIR Joseph y McDANIEL Carl, Marketing, Sexta Edición, internacional Thomson Editores S.A., 2002, p. 333.

predicción que nos permitan identificar oportunidades y riesgos que plantean las diferentes etapas por las que atraviesan los productos.

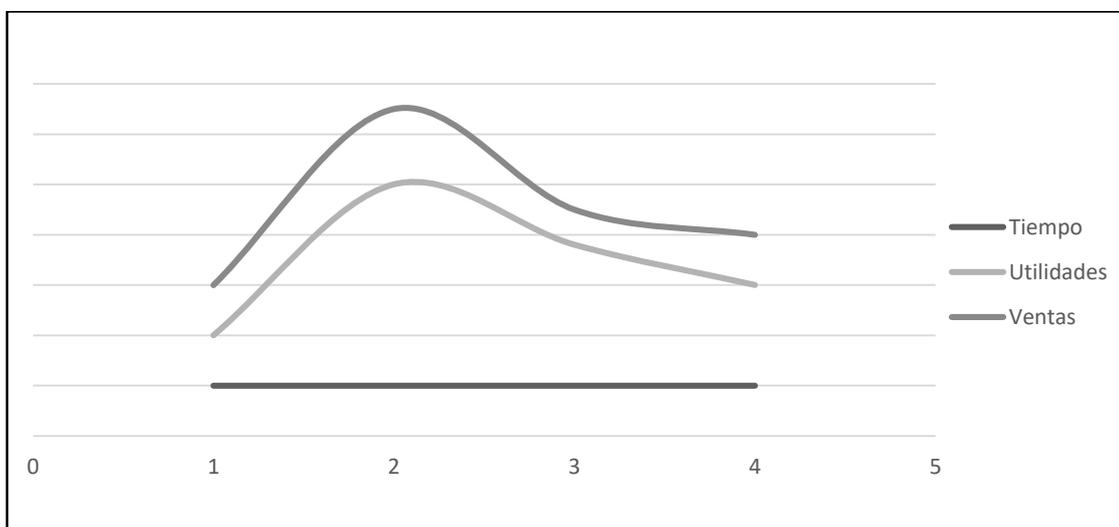
Podemos definir el ciclo de vida del producto como el conjunto de etapas (introducción, crecimiento, madurez y declinación) por las que atraviesa una categoría de producto. Estos conceptos son utilizados para conocer la etapa en la que se encuentra una determinada categoría de productos e identificar con anticipación riesgos y oportunidades que plantea cada etapa.

ETAPAS²⁶

El **ciclo de vida del producto** se desarrolla en cuatro etapas, a saber:

- 1) Introducción, 2) Crecimiento, 3) Madurez y 4) Declinación.

Figura 7: El ciclo de vida del producto



Los ciclos varían en cuanto tiempo y comportamiento dependiendo de la naturaleza del producto y de la industria. Basta comparar la velocidad de cambio y comportamiento de la industria del software con la ferroviaria, esto es, un tren de pasajeros y carga. Uno se mide en semanas y meses, el otro en años y décadas.

6.1.2.1. Etapa de la introducción de un nuevo producto

La primera etapa del ingreso de un producto o servicio al mercado comienza cuando lanzamos un nuevo producto al mercado. Es frecuente que al inicio las ventas del producto sean lentas pues los consumidores no conocen el producto. Los costos de *marketing* y ventas en esta etapa son elevados debido al trabajo publicitario. Lo que se busca es educar al consumidor sobre los beneficios que el nuevo producto le brinda, cuáles son sus características y para qué sirve. No se trata solo de instruir, sino de motivar, aclarar y descubrir.

²⁶ SANDHUSEN L Richard, Mercadotecnia, Primera Edición, Compañía Editorial Continental, 2002, pp. 389 - 393.

Capítulo 1: El Marketing

Varios autores coinciden en que la duración de esta etapa depende del nivel de complejidad del producto, qué tan novedoso es, si ayuda a satisfacer mejor o no una necesidad y, sobre todo, la presencia de sustitutos en el mercado. Es difícil ser los únicos. Para ello deberíamos crear una categoría nueva. Sin embargo, la mayoría de los productos obedecen a la innovación incremental esto es, hacer mejor lo que se conoce y no a la innovación radical que demanda un cambio de categoría (de ventilador a aire acondicionado, de auto impulsado por gasolina a auto eléctrico).

Los puntos de venta son limitados. Esto va cambiando conforme el producto es aceptado por los consumidores. Mientras más conocido, mayor su demanda.

El producto puede ser componente innovador (como en su momento fue el televisor, el celular o el reproductor de video) u ofrecer una característica novedosa que dé lugar a una nueva categoría de producto (como el horno microondas o el televisor a color, autos más potentes, celulares con más atractivos).

Acá debemos reflexionar sobre la diferencia que existe entre un invento y una innovación. Un invento es una creación, una idea nueva, pero no relevante al mercado. Si el invento tiene significación comercial tenemos una innovación. Las empresas persiguen la innovación, esto es, ideas rentables.

La innovación puede ser de tres tipos: **incremental** cuando se producen cambios en un producto conocido. Así, si cambia la máscara del Mercedes Benz modelo E con nuevos faros y se le agrega un GPS tenemos cambios incrementales pues el auto es el mismo. En toda innovación incremental se utiliza la gente que tengo (curva de experiencia) y la maquinaria existente. Los cambios en los automóviles no han sido profundos desde que se inventó el mismo a principios del siglo XX impulsados con motor a combustión. Recientemente vemos nuevos matices como carros híbridos o eléctricos. Lo mismo ocurre con las PC o Tablets. Son más potentes y se les adiciona nuevas propiedades, pero no muestran un cambio sustancial. Esto sí ocurre con la **innovación radical** que se produce cuando, por ejemplo, cambiamos el ventilador por aire acondicionado. Esto implica dejar de lado todo lo que hacemos y volver a empezar: las personas, las máquinas y los procesos cambian. Dejamos los cohetes y los cambiamos por transbordadores. Abandonamos el avión a hélice por el avión con turbina a reacción. El último sistema de innovación se le conoce como **reconfiguración de la arquitectura del producto** en la cual creamos productos alterando la arquitectura del bien el desarrolló a partir de un ventilador de pie a un ventilador de techo. Las partes cambian y se les da otro uso, pero el bien es el mismo.

Debemos considerar que un alto porcentaje (7 de cada 10) productos nuevos fracasan. De allí que en esta etapa de lanzamiento debemos ser cuidadosos, para no incurrir en alto riesgo debemos focalizarnos y construir sobre lo que no conocemos.

La introducción es la etapa más arriesgada y costosa pues debemos invertir una considerable cantidad de dinero no solo en desarrollar el producto, sino en procurar la aceptación del mismo. Son muchos los nuevos productos que fracasan debido a que no son aceptados por una cantidad suficiente de consumidores o estos no están dispuestos a pagar lo que la empresa considera rentable para mantener la oferta. Existen productos novedosos que se pueden lanzar con cierta frecuencia, pero otras como turbinas de avión o nuevos aviones demoran años y cuesta ciento millones de dólares.

Un problema frecuente es llegar al mercado con un producto novedoso y que el mercado no esté preparado, no lo entiende, o no tiene el debido mantenimiento. El producto como el avión concorde fue desde el punto de vista de la ingeniería un éxito y desde el punto de vista comercial un desastre Air Franca y British Airways.

Por ejemplo, Coca Cola Company, a través de su filial Lindley en Perú, sacó al mercado «La Moradita» gaseosa que pretendía ofertar la chicha morada en botella. El producto es conocido por el público. Fue un fracaso total y se retiró del mercado. Si se puede obtener chicha natural o en polvo, por qué tomarla con gas y en botella. Como vemos hasta empresas sofisticadas cometen errores. No nos olvidemos de la New Coke que fue un desastre de proporciones gigantescas para Coca Cola. La gente decía: no te metas con mi Coca Cola.

Características de la etapa de lanzamiento de nuevos productos

1. Ventas bajas.
2. No existen competidores y cuando estos existen son pocos.
3. Los precios suelen ser altos debido a que existe una sola oferta o pocas.
4. Los gastos en promoción y distribución son altos.
5. Las actividades de distribución son selectivas.
6. Las utilidades son negativas o bajas.
7. El objetivo principal de la promoción es informar y concientizar al segmento objetivo.
8. Debemos tener en cuenta que los clientes que adquieren el producto son los innovadores, es decir, aquellos que les gusta probar, experimentar con lo nuevo y son líderes de opinión en sus grupos de referencias.

6.1.2.2. Etapa de crecimiento

Si el producto satisface al mercado y sobrevive la etapa de introducción, se ingresa a la segunda etapa conocida como etapa del crecimiento en la cual las ventas comienzan a aumentar.

También, es cuando los competidores ingresan al mercado. Estos competidores pueden ofrecer algunas más grandes y poderosas mejoras y ventajas respecto del producto original. Por ejemplo, pueden crear nuevas versiones del producto o mejorar su presentación. A pesar de los nuevos competidores y si el producto ha sido aceptado, la demanda seguirá creciendo y se obtendrán utilidades debido a que aún no se produce la cantidad que el mercado exige. En este caso el ingreso de nuevos productores ayuda a mantener el equilibrio entre lo demandado y lo ofertado. El mercado crece más que la producción. No debemos temer a la competencia si ella publicita el producto e informa al público sobre esta nueva categoría.

Con relación al precio, vemos que este es manejado por la empresa original, pero tiene que enfrentar los precios de la competencia. Crece la distribución del producto. Es importante tener un buen canal de distribución y desarrollar buenas relaciones con distribuidores y terceros. De lo contrario será imposible mantener una posición ventajosa y competitiva.

Capítulo 1: El Marketing

Es importante saber si el producto fue protegido por patente o no, pues puede ser rápidamente copiado. Debe coordinar con el canal de distribución pues es usual que terceros puedan competir con promociones agresivas y marcas de mayor peso que la nuestra, copiando el producto y desplazándonos. Ni bien sacamos un producto, se coloca en góndolas y en pocas semanas tenemos a las grandes corporaciones sacando uno similar a menor precio pues distribuyen sus costos en la gama de productos que ofrecen y compiten vía economía de escala.

Esta segunda etapa tiene las siguientes características:

1. Las ventas se elevan rápidamente.
2. Nuevos competidores ingresan al mercado.
3. Aparecen productos con nuevas características (extensiones al producto, servicio o garantía).
4. Los precios declinan en forma gradual en función a la política de incrementar ventas y aumentar participación de mercado.
5. La promoción tiene como objetivo persuadir y lograr la preferencia de la marca.
6. La distribución pasa de ser selectiva a intensiva. Se busca canales múltiples de llegada al mercado.
7. Las utilidades aumentan a medida que los costos unitarios de fabricación bajan, en tanto que los de promoción se reparten entre un volumen mayor.
8. Los clientes que adquieren el producto son adoptadores tempranos.

Pensemos en 2 o 3 productos que se lanzaron al mercado hace meses y hoy son tendencia y se encuentran en todos lados. La gente los quiere y la competencia del sector reaccionó sacando unas parecidas, con promociones y precios. Ahora piense en su propio sector de productos o servicios.

6.1.2.3. Etapa de madurez

En esta tercera etapa la mayoría de los consumidores potenciales conoce el producto y lo ha probado. La inversión en marketing es menor comparada con la primera etapa. En esta etapa el producto alcanza un funcionamiento óptimo. No existe diferencia marcada con los productos que ofrece la competencia. Por ello, se busca innovar el producto en cuanto estética, más en lo funcional.

Las ventas se desaceleran. Si bien aún se obtienen utilidades por comercialización del producto, el ingreso va disminuyendo hasta llegar a estabilizarse. La mayoría de los competidores (sobre todo los débiles) de la anterior etapa abandonan el mercado. La cantidad ofertada excede a la cantidad de demandada. Surge la competencia o guerra de precios, el cual es fijado por el mercado. Las empresas carecen de flexibilidad para establecerlos.

Esta fase es la de mayor duración de las cuatro que conforman el ciclo de vida de los productos pues la mayoría de los productos del mercado se mantienen en esta. La duración depende de la estrategia que las empresas apliquen. Por ejemplo, las empresas pueden concentrarse en seguir manteniendo su participación. Es fácil reconocer esta táctica en Coca-Cola, Pepsi Cola, McDonald's o Burger King.

En esta fase encontramos los conocidos «nichos de mercado». Las empresas dirigen sus estrategias a segmentos de mercado específicos y de finidos, pero sobre todo mal atendidos. Por ejemplo, Starbucks, como café gourmet, busca satisfacer a consumidores jóvenes económicamente acomodados que no buscan solo café, sino una experiencia tipo gourmet.

Los consumidores esperan obtener un producto que satisfaga su expectativa precio-calidad, es decir, un producto que pueda obtenerse al menor precio posible, pero con altos estándares de calidad. La calidad es la suma de productibilidad y predictibilidad. La productibilidad es la suma de gente capacitada, motivada y bien entrenada, junto con maquinaria moderna. La predictibilidad es recibir aquello que esperamos por el pago que hacemos sin tener sorpresa alguna, un BMW o Volvo. Un Hilton o Marriot es un Hilton o Marriot, pagamos y esperamos recibir siempre aquello por lo que pagamos.

¿Cuáles son las características de esta etapa?

1. Las ventas siguen aumentando, pero en forma decreciente hasta que se detienen.
2. La competencia se torna intensa. El número de competidores tiende a estabilizarse y luego comienza a reducirse.
3. Las líneas del producto se prolongan para conquistar nuevos segmentos de mercado.
4. Se vive una intensa competencia de precios.
5. Se promueve la promoción para destacar diferencias y beneficios de la marca.
6. La distribución es mayor que en la etapa de crecimiento.
7. La utilidad de productores e intermediarios cae por la intensa competencia de precios.
8. Los clientes son la mayoría media.

6.1.2.4. Etapa de declinación

Finalmente encontramos la fase o etapa de declinación. En esta etapa del ciclo de vida la demanda disminuye, los beneficios tienden a desaparecer, el número de empresas dentro del mercado se reduce y las que manejan la producción ofrecen un número menor de productos. Además, puede que surjan productos que satisfagan de mejor forma las necesidades de los consumidores.

El precio se estabiliza y en algunos escenarios puede llegar a subir o a disminuir, dependiendo de la oferta y demanda del mercado. Es frecuente encontrar rebajas y facilidades como método para incentivar el consumo.

Aquí se da una disminución considerable en las ventas. Por ejemplo, avances tecnológicos que dejan obsoleto el producto: 1) Betamax 2) DVD 3) USB o la pérdida de competitividad (Kodak, Polaroid). Surgen productos más económicos que reemplazan al original, productos más duraderos, y sobre todo cambio en los gustos del consumidor.

Dentro de esta etapa es frecuente el retiro del producto debido a que los ingresos no cubren los gastos en los que incurre la empresa o porque surge un producto más rentable que termina impulsando la salida del producto que se viene ofreciendo (UPS deja de enviar cartas y contratos, los que ahora se envían por correo electrónico).

Capítulo 1: El Marketing

Las características de esta etapa son:

1. Las ventas declinan.
2. La competencia baja en intensidad debido a que hay menos competidores pues numerosas empresas han abandonado el mercado.
3. Se ordena el recorte en la línea de producción. Menos productos. Solo se fabrican los que dejan margen.
4. Los precios se estabilizan en nivel bajo. Puede haber un pequeño aumento de precios si existen pocos competidores (los últimos en salir).
5. La promoción se reduce a la marca y existencia del producto.
6. Las actividades de distribución vuelven a ser selectivas. Se discontinúan o cesan distribuidores no rentables.
7. Existe un descenso en las utilidades hasta que estas se vuelven nulas o negativas.
8. Los clientes que compran son los rezagados.

Encontramos productos que por efecto de la tecnología (maquinas Polaroid o Kodak, faxes), son discontinuados por falta de soporte técnico o nula rentabilidad.

Veamos un resumen de características de cada etapa del ciclo de vida del producto.

Tabla 1: Ciclo de vida del producto

ASPECTO	INTRODUCCIÓN	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECLIVE
Ventas	Bajas	Suben fuertemente	Crecimiento/estabilización	Disminuyen fuertemente
Beneficios	Inapreciables	Punto más alto	Disminuyen	Bajos o negativos
Consumidores	Innovadores	Primeros adoptadores	Primera mayoría	Última mayoría. Los Rezagados
Competencia	Escasa o nula	Creciente	Intensa	Disminuye
Presupuesto de marketing	Alto	Alto	Disminución	Bajo o nulo
Enfoque estratégico	Expandir mercado	Penetrar mercado	Lealtad a la marca	Productividad y ahorro en costos
Énfasis del marketing	Producto (disponibilidad). Estimular la prueba del producto	Preferencia de la marca. Estimular recompra del producto. Atraer nuevos usuarios	Buscar nuevos usos del producto. Atraer nuevos usuarios	Selectivo. Mantener lealtad de los usuarios
Instrumentos del Marketing	Producto y publicidad	Publicidad y producto	Precio y publicidad	Servicio publicidad
Distribución	Desigual	Intensiva	Intensiva	Selectiva

Precios	Altos	Disminuyen	Bajos	Bajos
Producto	Básico	Mejorado	Diferenciado	Racionalizado
Inversión publicitaria	Alta	Alta	Moderada	Mínima
Estrategia publicitaria	Apelación a los primeros adoptadores	Apelación a la mayoría del mercado	Diferenciarse de los competidores	Énfasis en el precio

Fuente: Adaptado de Peter Doyle, "The Realities of the Product Life cycle", *Quartely Review of Marketing*, verano 1976; Ronald D. Taylor y John H. Summey, ob. cit; Hermann Simon, ob. cit; Joel Dean, ob. Cit; Dhalla y Yuspeh, ob. cit; y Assael, ob. cit., pág. 3. El concepto de Línea de producto

6.1.3. Línea de producto

La naturaleza y extensión de la línea de producto se define en función a la cartera de dientes. La línea de productos debe estar en constante revisión. Frecuentemente es la respuesta a cambios a las preferencias del consumidor en el segmento al cual se orienta el producto.

Veamos posibles decisiones sobre la línea de producto:

1. ° Ampliarla: agregar más productos.

- **Hacia abajo:** la empresa fabrica productos de tipo A y decide fabricar productos B, con marca diferente, pero con prestaciones similares.

Lo que motiva a las empresas a recurrir a esta decisión es alcanzar segmentos con menor poder adquisitivo y fabricar productos más baratos. La empresa tiene pocas ventas en sus productos A y contraataca con productos B.

Por ejemplo, tomemos a la empresa Colgate cuyo producto estrella es el dentífrico del mismo nombre. Para abarcar a un mayor número de consumidores lanzó el producto Kolynos, de menor precio y dirigido a un sector económico diferente. La empresa logró ampliar su cartera de consumidores y obtener un mejor posicionamiento dentro del mercado, así como un mayor número de ventas.

Existen riesgos a tomar en cuenta:

- La competencia responde fabricando y ofreciendo productos B.
- Afecta al producto de mayor calidad. Se presenta el riesgo que se canibalicen los productos.
- Los distribuidores no quieran vender este producto pues perjudica los inventarios del producto A y complica sus márgenes.

- **Hacia Arriba:** la empresa fabrica productos B y decide fabricar productos A. Esta táctica es la inversa a la anterior. Existen diversos motivos que impulsan a una empresa a aplicar esta estrategia; por ejemplo, la competencia en A es débil y se puede lanzar una línea de lujo. La firma piensa que existe una necesidad no satisfecha, alcanza segmentos con mayor poder adquisitivo,

Capítulo 1: El Marketing

es atacada en su posición y contraataca sacando algo mejor. Por ejemplo, Toyota saca su modelo Lexus y Nissan el modelo Infinity pues el mercado ya había identificado la marca con un segmento de ingreso medio.

Existen riesgos que pueden presentarse al implementar esta estrategia:

- Los distribuidores no quieren trabajar con productos de mayor precio.
- Los consumidores no creen que la empresa pueda producir productos de mejor calidad.

Así, una vez posicionada Kola Real fue complicado tratar de competir con Coca Cola a través de una gaseosa de mayor precio pues en la mente del consumidor el producto no es de lujo.

- **En dos sentidos:** existe un serio problema cuando se extiende la línea. El llamado "efecto canibalización" se presenta cuando los productos nuevos que se añaden sustituyen a los productos existentes en lugar de los de la competencia. Por ejemplo, el Passat cc tiene el costo de un Audi, ambos fabricados por Volkswagen.

2.º Eliminar productos de la línea.: racionalizar la línea en función al margen de contribución y volumen de ventas. La firma va cambiando el portafolio de productos cuando algunos de estos no son rentables.

3.º Modernizar: la modernización se puede hacer o bien súbitamente con el riesgo que los consumidores no lo acepten o lentamente con el riesgo que la competencia reaccione.

6.1.4. La matriz BCG (Boston Consulting Group)²⁷

El grupo de Consultoría Boston Consulting Group nos proporciona una forma gráfica para ver el tipo de producto que ofrecemos al mercado, así esta matriz analiza la naturaleza de productos que tiene la empresa y brinda la posibilidad de representar conjuntamente el menú de productos de una compañía. Ello permite evaluar, de forma clara y precisa, la estrategia global de los productos, así como la posición competitiva de estos en el mercado.

A pesar de que esta matriz ha sido desarrollada para aplicarse en países desarrollados también se adapta a los países latinoamericanos. La matriz se grafica así:

²⁷ ARELLANO, Rolando. *Marketing, Enfoque en América Latina*. Mc Graw Hill, 1999, p.185.

Figura 8: La matriz Boston Consulting Group



Veamos qué significa cada una de estas categorías:

- Signo de interrogación:** son productos ubicados en un mercado de alto crecimiento con una pequeña participación del mercado. Se requiere de financiamiento para hacerlos crecer y conocer. No se sabe si realmente los consumidores terminarán aceptándolos. A pesar de la inversión pueden llegar a convertirse en perro, esto es, un producto no rentable. Es importante valorar la opción de si es viable o no invertir dinero. Es una interrogante que se despejará a lo largo del tiempo cuando se mida margen y volumen de ventas.
- Estrella:** es un producto líder en un mercado de alto crecimiento. Normalmente requiere de recursos para crecer y para defenderse del ataque de los competidores. A veces consume flujos financieros y no produce. Por ello se debe empujar la estrella con miras a que llegue a ser una vaca lechera. Esto puede que no llegue a ocurrir en mercados donde se maneja la innovación de productos, por lo que una estrella puede caer a perro.
- Vacas lecheras:** son los productos que generan la caja de la compañía. El dinero que generan debe ser invertido en productos estrella para ayudar a su crecimiento. El mercado los conoce y aprecia. Los productos que entran en esta clasificación generalmente aparecen en las grandes compañías o empresas que tienen la capacidad de innovar y así generar productos estrella, (leche Gloria, Coca-Cola, chocolate Sublime, Inca Kola).
- Perro:** simboliza aquellos productos que tienen débil participación de mercado o en sectores con bajo crecimiento. Típicamente generan baja rentabilidad o son deficitarios. Estos productos se

Capítulo 1: El Marketing

deben discontinuar, pero antes de hacerlo debe realizarse un análisis previo para ver si este producto resulta rentable en el largo plazo o si podría funcionar como herramienta de contraataque a la competencia.

Ante este tipo de análisis cabe preguntarnos:

- ✓ ¿Qué herramientas debemos utilizar para salir exitosamente al mercado?
- ✓ ¿Cómo diferenciamos nuestro producto de los que ofrece la competencia?
- ✓ ¿Cuál es el precio que el mercado está dispuesto a pagar? ¿cómo fijamos costos de producción y distribución?
- ✓ ¿Qué canal de distribución es el mejor?, ¿cómo será la distribución del producto?
- ✓ ¿Qué medios se usarán para promocionar el producto?
- ✓ ¿Los trabajadores contarán con incentivo?, ¿qué beneficios reporta el producto que nos permite crear valor percibido?
- ✓ Pensemos en 4 productos que estamos ofreciendo al mercado: ¿En qué categoría los colocamos acorde al BCG?, ¿qué hacemos para rentabilidad productos vaca lechera y empujar estrellas? ¿cómo podemos discontinuar productos, pero sin dañar a los consumidores que esperan servicios posventa?

6.1.5. Caso de aplicación

ATT&T: JUEGOS DE JUSTICA CON UN NUEVO PRODUCTO

Se preguntará qué pasó con el sonido cuadrifónico, los videodiscos y el videotexto. Respuesta: el primero desapareció, el segundo ocupa un mercado muy pequeño y el tercero languidece. Todos esos productos representaban nuevas tecnologías que supuestamente cambiarían nuestras vidas; bien conocidas empresas invirtieron millones de dólares en ellas porque pretendían no solo ser las primeras en ocupar el nicho, sino crearlo.

La pregunta y su respuesta son de especial interés para Joe Griffin, de 40 años de edad, encargado de la mercadotecnia de otro producto basado en una nueva tecnología, la tarjeta inteligente de AT&T. Su aspecto es el de una tarjeta de crédito convencional, pero este pedazo de plástico puede hacer más de lo que usted se imagina. Y sí bien Joseph E. Griffin parece un administrador medio de maneras suaves, es un súper vendedor, predicador de evangelios, formador de alianzas, desarrollador de aplicaciones, guerrillero corporativo, publicista, especialista en producción y, sobre todo, «campeón del producto», como él mismo se llama, de esta inteligentísima tarjeta.

Incluso con el nombre de AT&T, parece que el producto necesitará toda la experiencia

posible, por muy diversas razones. Primero, AT&T llegó relativamente tarde. Las primeras patentes de tarjetas inteligentes, en esencia tarjetas de crédito con chips de computadora que les proporcionan poder de procesamiento y memoria electrónica, fueron registradas en Francia a principios de los años 70. Desde entonces, los franceses han hecho de la tarjeta inteligente un símbolo del honor nacional. No solo han impulsado la tecnología en su país - hay más de 30 millones en servicio en Francia-, sino que también están cobrando importancia en otras partes del mundo. Con la tecnología francesa, varias compañías estadounidenses se han hecho presentes en este país.

Segundo, la tarjeta AT&T difiere de las tarjetas inteligentes tradicionales en que carece de puntos eléctricos de contacto (puntos de la superficie de la tarjeta que entran en contacto con los puntos de la terminal durante su uso). Esto representa varias ventajas: es mucho más durable y resistente al agua, mugre, grasa y electricidad estática. Obviamente esto cuesta; fuentes informadas estiman que la tarjeta sin contacto costará entre 15 y 35 dólares, frente a más o menos \$5 que cuesta la tarjeta inteligente tradicional, y más o menos 15 centavos de una tarjeta de crédito de banda magnética convencional.

El precio de estas ventajas es una amplia aceptación. Como la tecnología de AT&T es única, su tarjeta inteligente no puede relacionarse con otras tecnologías del mismo tipo que tienen su propia manera de hacer las cosas. Por otra parte, como es de AT&T, tiene un gran valor agregado, incluyendo una experiencia sin rival con tarjetas similares (AT&T tiene más de 40 millones de tarjetas para teléfono en circulación) y una red y sistema de terminales (teléfonos) ya instalada. Supuestamente, también es la primera compañía de comunicaciones del mundo.

¿Y qué hace esa tarjeta tan especial? Así como en una computadora personal se puede correr un procesador de textos junto con una aplicación de base de datos y una hoja de cálculo, la tarjeta AT&T contiene un sistema operativo con memoria reusable que permite que varias aplicaciones coexistan en la misma tarjeta. El usuario elige en un «menú» una u otra. Toda la información de la tarjeta está protegida por un sistema de seguridad que prácticamente imposibilita el acceso no autorizado.

Pero ¿para qué le sirve a una persona ese sistema de información portátil? Bueno, digamos que usted es un gerente de ventas a punto de salir de viaje de negocios. La tarjeta contiene el monto de gastos autorizado para el viaje; los números de su tarjeta de crédito empresarial; los boletos de avión y la confirmación de las reservaciones del hotel y el auto rentado. Además, lleva información que le permitirá entrar a las zonas de alta seguridad de la

Capítulo 1: El Marketing

compañía. ¡Ah!, también guarda números de teléfono importantes y una libreta electrónica que le permite registrar sus gastos, llamadas a clientes, evaluación de vendedores y cualquier otra información vital para su trabajo. O digamos que acaba usted de terminar un día como mediador en su campo; marcando determinado número, puede cargar su información en la principal base de datos de la empresa, y al mismo tiempo recibir una lista actualizada de los clientes que debe visitar al día siguiente.

La tarjeta inteligente tiene otros usos potenciales, por ejemplo, puede funcionar como «placa de identificación inteligente» que podría proporcionar archivos de personal y nóminas, registros de capacitación e historias clínicas. También se están probando gafetes inteligentes para empleados aprovechando su capacidad de almacenar imágenes de video, huellas dactilares digitalizadas o registros de voz.

Innovadora sí es; más bien, es creativa. Pero un mercadólogo agotado muy bien podría preguntar si el mundo realmente está esperando una tarjeta tan inteligente, o si ya está realmente listo para ella.

Joe Griffin piensa en sí, si no con los brazos abiertos, cuando menos deseoso de recibirla si se dan las condiciones adecuadas. Y para que estas se den, primero debe cumplir con la exigencia clave de la mercadotecnia, concentrarse en las necesidades del cliente. Su segundo reto es jugar según las reglas del juego de AT&T. Tiene que haber otros jugadores, por ejemplo, prestadores de servicios financieros, de viajes de información.

Pero la tarea más inmediata, según Griffin, es dar a conocer esta nueva tecnología. Su principal objetivo es ganarse la aceptación de los estándares usuales. «¿Recuerdan el sonido cuadrafónico dado a conocer en 1977?», pregunta. Tres tecnologías diferentes competían entre sí. Los fabricantes de disco no sabían con cual irse. Resultado: desapareció. Otro ejemplo: videodisco electromecánico RCA vs disco óptico de láser Philips/ Pioner. Su batalla provocó tantos boletines de prensa negativos que el público no pudo elegir. Entonces, llegó el videotape doméstico, que era técnicamente inferior, pero no tuvo que superar la confusión del mercado ni los boletines de prensa negativos. Griffin quiere asegurarse de que no le pase esto a su tarjeta a su tarjeta inteligente. «Mi objetivo», dice, «es asegurar a los principales jugadores antes de que se comprometan por otro lado».

¿Y el problema de la tecnología de la tarjeta inteligente de AT&T frente a la del resto del mundo? Griffin responde con otra pregunta: «¿Cómo cumple con los criterios de las tarjetas de contacto si la de AT&T no hace contacto? Pienso que cuando menos por el momento, habrá dos tecnologías, de contacto y sin contacto, ambas igualmente válidas, así como hay una

norma VHS y una Beta para los videocasetes». No obstante, confía en el futuro de AT&T: «La tarjeta inteligente tradicional es como una máquina de vapor respecto de la turbina».

Además de buscar apoyo externo para su tecnología, Griffin tiene que defender la tarjeta inteligente dentro de AT&T. «Los críticos de dentro suelen ser los más expresivos», explica. «Dicen cosas como 'ya lo intentamos antes', o 'está fuera de tu área de competencia' o 'usted es solo gerente de producto', nosotros manejamos la mercadotecnia».

«Parte del problema» señala «es que nunca se aclara quién está a cargo del producto. Por eso, el mejor producto tiene que pasar por una guerrilla corporativa. Son pocos los empleados de AT&T que yo podría despedir. No tengo una fábrica a mis órdenes; o departamentos legales o de contabilidad bajo mi control; tampoco un departamento de personal. Tengo que negociar con todos ellos para que me concedan tiempo y recursos. También tengo que tratar con los altos ejecutivos para justificar los gastos».

Finalmente, concluye, «tenemos que tomar decisiones difíciles. Construir o no la fábrica, no con ladrillos y cemento necesariamente, sino reservar para el proyecto cierto número de metros cuadrados y de empleados».

La plataforma para la tecnología de la tarjeta inteligente es la tarjeta-E (por experimental), probada recientemente por AT&T con ayuda de 1000 personas que viajaban con frecuencia. Una vez que es insertada en un teléfono especialmente equipado (y después de introducir una clave opcional), se despliegan en una pantalla los nombres y números de teléfono almacenados en la memoria de la tarjeta. Cuando el usuario oprime una o dos teclas, el número se marca rápidamente y la llamada se carga a uno de ocho números designados para ello. El «menú» de la tarjeta permite al usuario elegir lo que desee de la información almacenada.

Griffin considera que la prueba con tarjeta-E tuvo éxito, pero da evasivas cuando se trata del potencial inmediato para la nueva tecnología: «No siempre se pone a prueba la mejor aplicación», explica. No hay duda de que sigue insistiendo en la búsqueda de nuevos mercados. Después de la llamada placa de identificación inteligente que el ejército descartó en 1988, el siguiente mercado más importante son los sistemas médicos. «A causa del SIDA», explica Griffin, «este país gastará millones de dólares en seguirle el rastro a las reservas de sangre - donador, fecha de donación, pruebas efectuadas, quién hizo la transfusión, etc. El pueblo insistirá en mantenerse al tanto».

Actualmente, dice, AT&T tiene reuniones con varias instituciones de salud importantes para proponerles el almacenamiento de la información médica, de manera que se acelere el

registro de los pacientes y se aproveche en emergencias.

La proporción del producto nacional bruto que se dedica a la atención de la salud representa el 10 por ciento, y se está incrementando. Griffin considera que es el momento de introducir la tarjeta inteligente. Señala que muchas personas -en particular de la tercera edad - olvidan datos médicos importantes, el nombre del médico que los ha tratado o los medicamentos que les han sido administrados. En una tarjeta inteligente se puede incluir, y actualizar, una historia médica completa y los tratamientos recomendados.

Otro mercado promisorio son los gafetes de seguridad para las empresas. «Los laboratorios Bell ya los utilizan en instalaciones clave », explica «El gafete inteligente informa quien estuvo en el edificio, durante cuánto tiempo, etc. De hecho, es un reloj checador en miniatura. Y va aún más allá», dice. «Se puede limitar el acceso a las bases de datos y rastrear la navegación en el sistema de cómputo para controlar el acceso a ciertos archivos».

No obstante, quizá el mercado más importante de todos sean los servicios financieros. Si bien tanto MasterCard como Visa han demostrado cierto interés por la tarjeta inteligente, en pruebas piloto han optado por la tarjeta de crédito tradicional con puntos de contacto; pero mediante una estrategia en etapas, Visa pretende introducir su «tarjeta súper inteligente» entre los clientes del estrato superior hacia 1993. Por otra parte, en 1989, MasterCard optó por incrementar sus terminales inteligentes en todo el mundo y asegura que los bancos han respondido a pesar de que el costo de las mismas es de 275 a 325 dólares. Pero no faltan escépticos. Spencer Nilson, que escribe un boletín con tendencias hacia tecnología tradicional de banda magnética, hace mofa de ello: «Si MasterCard dice que algunos bancos se inclinan por la nueva tecnología, está exagerando, a la hora de la verdad, no pagarán y si lo hacen ¿qué? Un no constituye una tecnología».

En general, los expertos se muestran cautelosos. «No habrá un lanzamiento ostentoso que atraiga la atención de todos» comenta James Koblelus del International Center for Information Technologies, de Washington D.C., especializados en el campo de la tecnología de la información.

«Observo dos tendencias simultáneas, la tendencia hacia lo inteligente - juguetes, casas, automóviles, etc.- y la tendencia hacia las tarjetas por ejemplo, para el ingreso a oficinas. Cuando ambas tendencias se encuentren, y así tendrá que sucedernos veremos con una colección de tarjetas inteligentes en la cartera, cada una con un objetivo diferente. Se ha dicho que esta tecnología es una solución en busca del problema. Lo que yo digo es que no es un problema único, sino toda una gama de problemas que se resolverán mediante la tarjeta

inteligente».

Fuente: Fundamentos de Mercadotecnia, KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary.

Preguntas:

- 1) ¿Qué influencia sufrirá el movimiento de tarjetas inteligentes desde su etapa de introducción a la de crecimiento?
- 2) Sugiera el mercado de la tarjeta inteligente para el resto del ciclo de vida.
- 3) La idea de almacenar la historia médica y los tratamientos administrados a una persona de edad en tarjeta inteligente forma parte de la etapa de desarrollo del concepto. ¿Cómo debe proceder AT&T?
- 4) Piense en problemas que podría resolver la tarjeta inteligente. Describa las necesidades del consumidor.

6.2. El precio

Esta es una de las variables más importantes del Precio depende la utilidad. No podemos fijar precios por debajo de los costos pues cuanto más vendernos más perdemos. No podemos fijar el precio que queremos pues el tope está en el grado de sustituibilidad o elasticidad. La meta es que el valor percibido sea alto y la gente prefiera nuestro producto. Debemos siempre evitar la guerra de precios y la clave para ello es la diferenciación.

Rodolfo Vásquez y Juan Trespalcios Gutiérrez²⁸ señalan que el precio es un concepto que no es fácil de definir y que puede tomar formas y denominaciones muy diversas, según la situación o contexto en que se emplee.

En el contexto de la economía es habitual definir precio como la cantidad de dinero que se precisa para adquirir una determinada cantidad de un bien o servicio. El precio se concibe, como la relación formal que indica el sacrificio monetario que el consumidor debe realizar para conseguir del vendedor una cierta cantidad de producto²⁹.

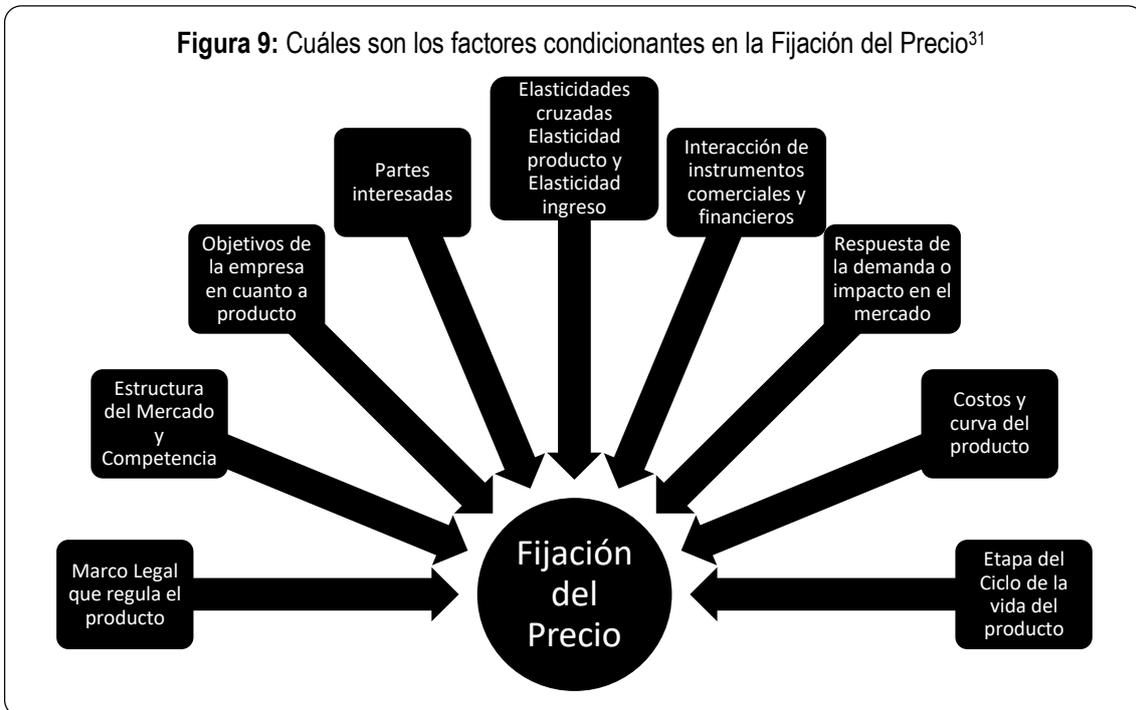
El papel del precio aparece claramente expuesto en todo modelo económico. El precio es una contraprestación. Representa la medida del sacrificio o costo que hay que soportar para obtener el producto

²⁸ Vásquez Rodolfo, Trespalcios Gutiérrez Juan. Marketing. Estrategias y aplicaciones sectoriales.

²⁹ Flint Pinkas. Op. cit.

y la comente de beneficios deseados. De esta forma, es de esperar que un incremento en el precio de venta reduzca siempre la disposición de comprar³⁰.

6.2.1. Factores condicionantes en la Fijación del precio



Veamos en forma breve alguno de estos factores:

El **marco legal** regula los límites dentro de los cuales pueden establecerse los precios a pagar. Existen precios que están regulados y que necesitan una previa autorización para ser modificados como la energía eléctrica, las tarifas postales, el agua, los transportes públicos y otros servicios estatales o municipales. Hay libertad de precios para muchos productos y otros que requieren aprobaciones burocráticas.

Respecto al **mercado y competencia**, a pesar de que en la economía de mercado existe libertad de precios, se ha visto que el nivel de competitividad existente en el sector puede influir en las decisiones sobre este. Depende de la situación competitiva en la que se encuentre el mercado monopolio, oligopolio, monopsonio que determina la empresa tendrá mayor o menor capacidad para cambiar precios. Si es el único jugador y además su producto es inelástico tiene el poder. Sube la luz o el gas, no se paga y la empresa corta el suministro y nuestro negocio quiebra.

Los **objetivos de la empresa** son factores importantes en todo proceso de toma de decisión respecto a la fijación de los precios. Según los objetivos que la empresa desee alcanzar variará el precio del producto. Por ejemplo, si se desea conseguir una fuerte participación de mercado, el precio debe ser inferior que sí

³⁰ Flint Pinkas. *Ibíd*

³¹ Santesmases Mestre Miguel. *Marketing, Conceptos y estrategias*, 4ª edición. Pirámide

se desea obtener mayor beneficio. Puede surgir en este caso un conflicto de objetivos. Lo que queremos es posicionar el producto y que cubra toda la categoría.

Al tomar una decisión sobre el precio, la empresa puede estar afectando a distintas **partes interesadas** en el sector. Por ejemplo, si se opta por un precio por debajo de lo establecido en el mercado, se tendrá una fuerte reacción de la competencia quienes se verán afectados por la disminución en sus ventas.

Cualquier decisión que sea tomada en cuanto al precio puede llegar a afectar también la demanda del mercado, sobre todo en cuanto **elasticidad cruzada**, que se presenta en productos que son sustitutos o complementarios entre sí. De esta forma, la elasticidad cruzada será negativa entre productos complementarios y positivos entre los sustitutos. Yo puedo escoger en comer pollo o carne si sube el pescado, puedo viajar en bus si el pasaje de tren se eleva o no comer en un restaurante pollo, sino en una pizzería.

¿CÓMO FIJAR PRECIO? UN DOLOR DE CABEZA PERMANENTE

El cotizar precios sea para vender una hamburguesa o para cobrar honorarios es siempre difícil. Frecuentemente escuchamos la frase: «No se cómo cobrar. Qué monto pido». Aquí veremos algunas ideas sobre cómo resolver estos problemas.

El Problema. ¿Cómo hago?

Juan quería lanzar una nueva línea de champús. Si se disparaba en los precios, no vendería nada. Si los fijaba muy bajo no ganaría lo suficiente. Sin embargo, no se sentía seguro de cobrar intuitivamente. ¿No existirán criterios que lo ayuden a fijar precios en forma ordenada? Pregunto a María: no sé. A Alberto: No sé, es por la cara del cliente. A Pedro: Depende quien paga. Juan volvió a pensar en la consecuencia de fijar precios tan arbitrariamente.

El cálculo de precios no es un acto aislado, es más bien un proceso continuo que se inicia al definir los objetivos generales de la empresa, pasa por la elección de cómo aplicarlos y se prolonga en el tiempo, más allá del momento de su determinación.

El precio es mucho más que una simple cantidad que ponemos en las etiquetas de nuestros productos. El precio comunica. Si ponemos precios muy bajos la gente piensa que nuestros productos no tienen calidad. Si seguimos a la competencia bajando y bajando los precios terminaremos por perder hasta la camisa. Los precios son parte del mensaje que comunicamos porque vivimos y competimos en una sociedad de mercado.

¿Cómo calcularlos? Parece que no hay forma fácil ¿Debo consultar con un adivino?

Hay tres categorías para fijar precios.

1. En primer lugar, se pueden calcular los costos y agregarle un margen. Al respecto, se puede tener un precio límite (que solo cubre los costos variables); el precio técnico (que cubre todos los costos de la empresa), y el precio objetivo (que permite tener utilidades).

Los precios basados en el análisis de costos son considerados como los más justos y objetivos, gozan de aceptación y reconocimiento por la sociedad. Sin embargo, no es el sistema que recomendamos desde el punto de vista empresarial. Está bien para ingenieros o contadores, pero no para las empresas. El precio basado en costos indica el piso bajo el cual no debe caer la empresa.

Desde el punto de vista del marketing, su validez es relativa ya que no contempla la respuesta de la demanda ni de la competencia. Ante la subida del costo, debe subir el precio, ignorando que quien manda es el que paga y no el que vende.

Recordemos costos = luz de emergencia que se enciende para indicar no vender. Si vendo así, pronto me quedaré sin posibilidad de reponer inventario y saldré del mercado.

2. En segundo lugar, encontramos la fijación de precios basado en el análisis de la competencia. Se considera la situación competitiva del producto en el mercado y el posible comportamiento de los competidores. Yo actúo en un bosque. Soy un árbol más y lo que hagan los demás me afecta.

Este método propone tres fórmulas. Poner un precio similar a los de la competencia (que ofrece un nivel de calidad equivalente). Esta solución no es aceptable cuando los costos son difíciles de estimar y la demanda es incierta. También, se puede seguir el precio que fija la empresa líder, lo que es común en un mercado con pocos vendedores.

También existe el posicionamiento competitivo: la empresa busca desmarcarse del líder o competidor directo y define un precio claramente superior o inferior respecto del promedio o del fijado por el líder. Esta medida debe ser acompañada de razones que justifiquen tal decisión, ya que puede originar una guerra de precios.

Pero recordemos que el líder es el líder. Sus costos pueden ser más bajos. Ellos resistirán y nosotros no.

3. Tomemos finalmente, la fijación de precios sobre la base del análisis de la demanda:

este método determina el impacto que tiene el precio sobre la cantidad demandada del producto. Aunque la estimación puede ser imprecisa, es útil para definir la orientación que se debe dar a la política de precios. Este método nos permite conocer el sentido en que conviene actuar sobre el precio para producir el efecto deseado: Debemos estimular la demanda y aumentar la cifra de ventas y con ello las utilidades. Por último, se añade el método de banda de precios, que toma en cuenta que el consumidor establece mentalmente umbrales de precios superior e inferior, los cuales no deben ser rebasados, cubre todos aquellos precios a los cuales el consumidor está dispuesto a comprar el producto. Si lo ponemos más bajo la gente sospecha. No, no existe un Rolex de 200 dólares. Es falsificado.

Luego de leer todos estos métodos, Juan podrá escoger uno de ellos con criterios más lógicos.

Como vemos no existe una sola respuesta al problema de cómo fijar precios. Lo que sí es claro es que debemos evitar fijarlos de tal forma, a que perdamos plata. Un precio nunca puede ser más bajo que los costos. Vemos algunas definiciones prácticas:

ALGUNAS DEFINICIONES PRÁCTICAS A TENER EN CUENTA	
Costo	Total de gastos efectuados en la obtención de un bien o servicio
Costo Total	Suma de gastos fijos y variables en los que se incurre para alcanzar un determinado volumen de producción
Costo Fijo	Aquellos gastos en los que incurre independientemente del volumen de producción. Por ejemplo: el costo del avión, viaje vacío o lleno.
Costo Variable	Aquel que varía según el volumen de producción. Puede ser modificado a corto plazo. Por ejemplo: El costo de la comida de cada pasajero del avión.

¿Qué aprendemos de todo esto?

1. Hay una relación estrecha entre precios y costos. En los precios debemos comprender nuestros costos y dejar un margen al que llamamos utilidad.
2. Es mejor vender que no vender. Es mejor cobrar que no cobrar. Es mejor no vender que vender y no cobrar.
3. No copiamos los precios de la competencia. Si todos están locos y venden a bajo costo (guerra de precios). Es mejor dar un mayor servicio a nuestros clientes e invertir en diferenciamos que entrar en una guerra de precios que nos lleva a la tumba.
4. No vendamos bajo promesa que luego nos van a subir el precio. Precio que baja no sube. Una vez etiquetado nos quedamos allí.

6.3. La promoción

El concepto de la promoción es principalmente comunicación. Es transmitir información sobre el producto al consumidor. Puede realizarse los distintos medios: así hay promoción de ventas y promoción estratégica.

Veamos cada una de estas:

- ✓ La promoción de ventas consiste en elaborar un plan estratégico enfocado a lograr rápidamente un incremento en ventas. Esto suele darse en productos de rápido consumo como alimentos. Un ejemplo típico de esta promoción son las ofertas o rebajas en el precio por tiempo limitado.
- ✓ La promoción estratégica no busca, en un primer momento, incrementar las ventas, sino que incentiva comportamientos futuros y presentes. Por ejemplo, comprar el producto que está en lanzamiento y llevarse, de forma gratuita, un producto conocido.

6.3.1. Instrumentos y herramientas de la promoción³²

Venta personal: es la comunicación oral e interactiva mediante la cual se trasmite información de forma directa y personal a un cliente potencial específico. La comunicación es cara a cara y puede ser complementada con los demás medios de comunicación. Su finalidad es argumentar y convencer al comprador potencial de los beneficios que le reportará la compra del producto.

Marketing directo: conjunto de instrumentos de promoción directa que engloba actividades como la publicidad por correo, teléfono, fax y red informática para hacer proposiciones de venta directa a un sector determinado.

Publicidad: toda transmisión de información impersonal y remunerada efectuada a través de los medios de comunicación de masas mediante anuncios o inserciones pagados por el vendedor y cuyo mensaje es controlado por el anunciante. La información se canaliza a través de medios de comunicación de masas. El anunciante controla el contenido y la forma de emitir el mensaje.

Relaciones públicas: conjunto de actividades que incluyen relaciones con la prensa, cuidado de imagen y patrocinio. Llevada a cabo por las empresas o instituciones para conseguir la difusión de información favorable a través de los medios de comunicación. A esto se le agrega los medios de comunicación que dan lugar a comunicados, noticias y reportajes. A diferencia de la publicidad, no es el vendedor quien controla el mensaje, sino el medio de comunicación. Los mensajes se transmiten mediante noticias o comunicados de prensa que no suscribe el vendedor, sino el medio u otra institución.

Promoción de ventas: conjunto de actividades que intentan estimular de forma directa e inmediata la demanda a corto plazo de un producto.

³² Santesteban Mestre Miguel. *Marketing. Conceptos y estrategias*, 4° ed. Pirámide.

Son varios los caminos que se utilizan para dar a conocer los beneficios del producto y servicio. Hoy en día se multiplica esto por el impacto de las redes sociales, Internet y YouTube, ello también ha creado una mayor resistencia del consumidor bombardeado por miles de anuncios diarios se vuelve muy selectivo a lo que ve y escucha.

6.4. La plaza o distribución

Esta variable aborda el análisis del diente objetivo, su segmento y como conseguir que el producto llegue al diente. Debemos considerar cuatro factores:

- Canales de distribución: son aquellos agentes involucrados en el proceso de mover los productos del proveedor al consumidor.
- Planificación de la distribución: son las decisiones sobre cómo llevar los productos a los consumidores, así como el análisis de los agentes que intervienen (mayoristas y minoristas).
- Distribución física: estudio de los medios de transporte, niveles de inventario, almacenes, localización de plantas y agentes.
- Merchandising: acción que se lleva a cabo en el punto de venta. Consiste en decidir la disposición y presentación del producto en la tienda o punto de venta, así como la publicidad y promoción asociada.

Tenemos, pues, dos aspectos relevantes a cubrir: 1) identificar el objetivo de nuestro producto o servicio conociéndolo bien vía su perfil ubicación geográfica 2) las medidas y decisiones que debemos tomar para que el bien o servicio llegue al cliente a precios adecuados.

6.5. Las personas

La empresa debe contar con personal idóneo que atienda las necesidades del cliente. La satisfacción de los clientes depende del buen o mal servicio que reciban. Dentro del rubro personas analicemos las siguientes:

- Los clientes: los productos y servicios se colocan en el mercado más rápido si satisfacen necesidades y si el cliente está dispuesto a pagar. Sin clientes no hay empresa. Sin un producto que satisfaga una necesidad no hay ventas y por ende no hay empresa.
- Los trabajadores: se debe satisfacer las necesidades de la gente que trabaja dentro de la empresa para que estas estén motivadas y trabajen con productividad.
- Los accionistas: estos asumen un riesgo financiero y esperan ser recompensados por sus esfuerzos. Una buena estrategia debe lograr que la empresa genere utilidades y tenga un retorno sobre ventas (ROS) y un retorno sobre inversión (ROE).
- La sociedad: la empresa debe ser positiva para la sociedad en su conjunto. No se puede operar generando perjuicios a terceros, sean estos ambientales o externalidades negativas.

Cada vez somos más conscientes de la necesidad de no dañar el medio ambiente y no contaminarlo.

6.6. Los procesos

La estandarización de procesos crea calidad pues esta radica en que el autor bien predecible. Sabemos lo que compramos, conocemos lo que obtenemos por nuestro dinero y no hay cambios.

Se conoce como procesos a aquellos procedimientos, mecanismos y rutinas por medio de los cuales se crea un servicio y entrega el bien a un cliente, incluyendo decisiones de política con relación a la intervención del cliente y ejercicio del criterio de los empleados. La administración de procesos es un aspecto clave en la mejora y calidad del servicio.

¿QUÉ ES UNA ESTRATEGIA DE MARKETING?

La idea

Juan quería lanzar al mercado una idea que le daba vuelta por la cabeza y consideraba novedosa. Deseaba que las botellas de pisco peruano fueran pintadas por artesanos con escenas de diversas regiones del país y para la variedad de piscos más finos lo hicieran artistas renombrados, pero en serie limitada.

La idea parecía buena, pero dependía de la suerte del pisco en el mercado nacional e internacional y sobre todo del papel que este juegue en el futuro. Juan debía pensar si su producto se dirigiría a la clase alta media o baja, qué canales de distribución usaría, qué precio debía fijar. En fin, no pensar en ventas, sino en marketing. Cómo posicionar su producto, diferenciarlo y crear fidelidad. No es fácil pues varios piscos ofrecían envases en forma de huecos, cerámica, etc.

La pregunta

¿Cuál es la estrategia que debe uno seguir dentro de una visión de marketing? Enumeremos algunos puntos que nos sirven de pauta.

Factores de la estrategia

1. El análisis externo ¿Qué es lo que está pasando en el entorno? Esto involucra considerar las tendencias en la demanda primaria, cambios en el entorno debido a fuerzas externas, incontrolables, tales como la macro y microeconomía, cambios en tecnología, reglas y regulaciones gubernamentales, recursos físicos, hábitos y costumbres, competencia y lo más importante aquello que llamaremos estilos de vida.
La gente no cambia fácilmente. Toda innovación será adoptada primero por los líderes y luego por los demás a los que llamaremos seguidores.
2. Además debemos reflexionar sobre la segmentación de mercado, esto es, quién es nuestro público objetivo. El mercado debe entenderse en forma diferenciada. Nuestro producto debe significar algo para alguien. No todo para todos porque así terminará mal. Efectivamente ya pasó la época del todismo. Debemos ser especiales para sobrevivir.

3. A esto se agrega el comportamiento de aquellos que deciden la compra; y
4. Finalmente, debemos considerar el ciclo de vida del producto a través de su lanzamiento, crecimiento, maduración, declinación y muerte.

Una vez que hayamos reflexionado sobre todos estos temas debemos tratar de identificar y seleccionar la oportunidad de negocio y focalizar está en forma estratégica mediante la fijación de una meta en un segmento determinado de mercado, preguntándonos constantemente ¿qué es lo que ese segmento determinado de mercado quiere comprar? No nos olvidemos que la gente compra no solo el producto tangible, sino sus características intangibles y servicios (información y postventa).

El siguiente paso a seguir es fijar los objetivos estratégicos para lograr posicionarnos. Una vez que hemos realizado todas estas tareas debemos reflexionar sobre lo que se denomina marketing mix. Esta combinación de elementos de mercadeo condiciona nuestro sistema de mercado el que se desdobra en la estrategia: 1) De línea de producto; 2) Estrategia de distribución, 3) Promoción; 4) Fijación de precios, y 5) Selección de personas a lo largo del sistema.

Una vez que hayamos adoptado todas estas decisiones debemos pasar a una segunda etapa muy importante que es vincular a un cronograma de acción con fijación de metas concretas. Quien hace que, cómo y cuándo. No nos olvidemos que aquello que no se puede medir no se puede mejorar. Finalmente, debemos presupuestar. Esto significa aterrizar nuestros conceptos cualitativos en cuantitativos, en cifras específicas. Aquello que creemos debe transformarse en presupuestos de ingresos y egresos. Esto involucra la creación de escenarios que puedan ser optimistas, conservadores o pesimistas.

Finalmente, es muy importante que establezcamos una estrategia de salida por sí las cosas no resultan. Todo plan debe tener un plan de contingencia o paracaídas. No se debe saltar o entrar a un negocio sin saber cómo salir y cuánto nos constará hacerlo.

7. LA SEGMENTACIÓN – NO HAY MERCADO, SINO MERCADOS

Los compradores y vendedores se diferencian por sus necesidades, recursos y ubicaciones. Estas diferencias se usan para segmentar el mercado con la finalidad de identificar grupos específicos de consumidores que comparten características en común con respecto a sus necesidades. Las empresas al aplicar la segmentación de mercados comprenden las necesidades y deseos de sus consumidores y pueden diseñar estrategias de marketing más efectivas que benefician a ambas partes³³. La segmentación:

³³ Santesmases Mestre Miguel. *Marketing. Conceptos y estrategias*, 4°ed. Pirámide

Capítulo 1: El Marketing

- Pone de relieve las oportunidades de negocio existentes.
- Contribuye a establecer prioridades.
- Facilita el análisis de la competencia.
- Facilita el ajuste de las ofertas de productos o servicios a necesidades específicas.

Se debe trabajar en la identificación de las características de cada segmento.

La empresa debe identificar las características de cada segmento. Así, debe conocer la edad, ingreso, zona de residencia, nivel de escolaridad y otras variables que permitan conocer mejor a los integrantes del segmento. Como se observa las características sociodemográficas no son necesariamente parte de las características de segmentación inicial, sino que ellas permiten identificar mejor los segmentos que se escogerán después.

¿Cuáles son las variables que debemos tomar en cuenta?

Las variables más importantes para la segmentación del mercado son:

- Demográficas;
- Socioeconómicas;
- Psicográficas;
- Tipo de uso;
- Estilos de vida.

7.1. Segmentación socioeconómica

En este tipo de segmentación se divide al mercado en función a la edad, género, ingreso, antecedentes étnicos y ciclo de vida de la familia. En general, son todas aquellas variables individuales que corresponden a las características físicas intrínsecas de los consumidores, además de su posicionamiento geográfico.

Las principales divisiones demográficas son:

Edad: bebés, niños, adolescentes, adultos jóvenes, adultos maduros, adultos mayores, ancianos.

Raza: indígena, blanco-europea, asiática, negra y variaciones de mestizaje.

Lugar de residencia: Urbano y rural
Capital y resto del país
Ciudad grande, ciudad pequeña, poblado rural

Características físicas: Altos, medianos y pequeños.

Gordos, medianos y flacos.

Con referencia a la segmentación por edades, algunas compañías enfocan su estrategia en captar la

atención del público infantil, pues, buscan crear una relación de fidelidad desde temprana edad. Además, los niños suelen tener una gran influencia en el consumo familiar de productos. Este segmento enfocado en los niños suele dividirse en tres categorías: niños pequeños (de menos de nueve años), los llamados «*tweens*» en inglés (preadolescentes de nueve a 12 años) y los «*teens*» en inglés (adolescentes de 12 a 19 años). También existen otras subdivisiones enfocadas en la segmentación por edades; por ejemplo, las personas entre 18 y 24 años que entran en la clasificación de adultos jóvenes, que suelen ser la meta de la mayoría de las compañías de cerveza, cigarrillos, vinos y licores; los baby boom, generación nacida entre los años 1946 y 1964, han obligado a cambiar la perspectiva que se tenía de ellos, dándole otra visión a las empresas sobre el envejecimiento.³⁴

Por otro lado, respecto a la segmentación por género, encontramos que la mayoría de las empresas focalizadas en este grupo ofrecen productos de ropa, cosméticos, artículos para el cuidado personal joyería, calzado, revistas. Generalmente, cada una de las empresas se enfoca solamente en un género para ofrecer su producto. Sin embargo, debido a los cambios en la sociedad y de los gustos de los consumidores, las empresas se han visto en la situación de ampliar la línea de productos que ofrecen para poder abarcar a ambos géneros. Por ejemplo, de compañía Gillette, cuyo consumidor principal han sido los hombres ahora está modificando su estrategia para atraer a las mujeres hacia su producto.

En ese mismo sentido, Lam y otros³⁵ afirman que la segmentación por género puede ser una forma de segmentación muy engañosa, pero rentable, en particular para compañías que lanzan ofertas de productos únicamente para cada género. Por ejemplo, los videojuegos. Este producto en específico va dirigido, primordialmente, tanto para chicos y hombres; sin embargo, cuando las empresas descubren que, también, las chicas y mujeres adultas consumen su producto comienzan a enfocar su campaña de marketing en ambos géneros.

No está de más señalar como segmento a los homosexuales y transgéneros que tienen reconocimiento y protagonismo en muchos países. Así, tal Air Israel es el destino de grandes festivales gay como Rio de Janeiro y otras ciudades importantes del mundo.

7.2. La segmentación socioeconómica

Esta división corresponde a factores vinculados a la economía y al estatus social de individuos a quienes se les considera de manera conjunta; por ejemplo, la renta, ocupación, nivel de estudios. La combinación de estas variables suele definir la clase social. Generalmente, las personas cuyos ingresos son bajos suelen ser sensibles al precio e intentan ahorrar dinero adquiriendo los productos de menor precio dentro del mercado; caso opuesto es el de las personas con altos ingresos pues lo que prima para ellos es la calidad y prestigio del producto.

³⁴ LAMB Charles, Hair Joseph, MCDANIEL. Carl. *Fundamentos del Marketing*. 4ª Ed. Thompson, p.184.

³⁵ LAMB Charles, Hair Joseph, MCDANIEL. Carl. *Fundamentos del Marketing*. 4ª Ed. Thompson, p.185.

Capítulo 1: El Marketing

Los factores de segmentación socioeconómica importantes son los siguientes:³⁶

- **Niveles de ingreso:** (familiar o individual)
 - En categorías de ingreso corriente (menos de tantos \$ al año, entre tantos y tantos \$, más de tantos).
 - En categorías, según el número de sueldos mínimos del país al año.
 - En términos de ingreso familiar o de ingreso individual.
- **Nivel de educación,**
 - Analfabetos, primaria incompleta, primaria completa, secundaria incompleta, secundaria completa, universidad, post grado.
 - Catalogado acorde al número de años de escolaridad.
- **Profesión:**
 - Por profesión (un segmento por profesión u ocupación).
 - Por categoría profesional (según el prestigio social).
- **Clase social:**
 - Alta, media, baja.
 - A, B, C, D, E.
 - Aristócratas, alta alta, alta baja, media alta, media baja, baja alta, baja baja, marginales.

Más sobre la segmentación del mercado³⁷

Tal como hemos señalado segmentar un mercado consiste en definir y seleccionar porciones hacia las cuales orientar, en forma específica, las operaciones de marketing. Es el proceso de convertir grandes mercados heterogéneos en mercados lo más homogéneos posible, pero de menor tamaño.

Las variables para segmentar son numerosas y dependen de la empresa, la industria y el producto. Los expertos usan distintos criterios, veamos algunas:

Personas

- Factores económicos y demográficos: nivel adquisitivo, edad, sexo, ocupación, religión.
- Geográficos: lugar de residencia (San Isidro, Barranco, Villa Mañá del Triunfo).
- Psicográficas: personalidad y estilo de vida. Estas son sumamente importantes pues dan origen a toda una disciplina llamada comportamiento del consumidor.
- Hábitos de consumo: cantidad y frecuencia de consumo, lugar de consumo y de compra, lealtad a la marca.

³⁶ ARELLANO, Rolando. *Marketing, enfoque en América Latina*, MC Graw Hill, 1999, p.492.

³⁷ Flint Pinkas. *Gerencia integral, visión multidisciplinaria de la gerencia y el derecho empresarial*. Lima: Editorial Jurídica Grijley

Empresas

- Rubro o giro.
- Tamaño de la empresa.
- Ubicación o localización.
- Magnitud de sus operaciones.
- Situación de solvencia económica y financiera.
- Nivel tecnológico.
- Estilo de organización y administración.

Veamos un ejemplo de segmentación del mercado aplicable al champú

- Edad: niños, adultos.
- Tipo de cabello: graso, normal seco.
- Uso: anticaspa, estético, suavidad, anti quiebre, tratamiento.
- Olor: flores y frutas, perfume.
- Envase: frasco, cojín, sachet
- Precio: alto. medio, baja.

7.3. Segmentación psicográfica

Esta segmentación toma en cuenta las características personales del consumidor (estilo de vida y personalidad), pero pueden llegar a ser difíciles de aplicar debido a las variadas personalidades que pueden presentarse en el mercado. Esto puede inducir a error.

Los criterios para segmentar en esta clasificación son³⁸:

- **Nivel de Extroversión:**
 - Introvertidos, extrovertidos.
 - Pícnicos, leptósomos, melancólicos.
- **Grado de Innovación:**
 - Innovadores, seguidores, retardatarios.
- **Características culturales:**
 - Individualistas, familiares y sociales.
 - Orientados al futuro, al presente, al pasado.
 - En función de los valores más importantes para cada segmento.

7.4. La segmentación por uso o utilización

³⁸ ARELLANO, Rolando. *Marketing, enfoque en América Latina*, MC Graw Hill, 1999, p. 492.

Capítulo 1: El Marketing

Este criterio apunta a la manera en la cual los individuos utilizan determinado tipo de bienes³⁹. Esta clasificación se basa en el fin que el consumidor otorgue al producto. Por ejemplo, un usuario de ordenadores podrá ser clasificado dependiendo de los programas que utilice o de las aplicaciones que desarrolla.

Las categorías más usadas son las siguientes⁴⁰

- **Por cantidad de uso:**
 - Usuarios ligeros, medianos e intensivos.
 - Compradores individuales e institucionales.
- **Por tipo de uso:**
 - Dependiendo de cada tipo de uso (bebedores en vaso, en botella solitarios, a dos o más marcas).
- **Por oportunidad de uso:**
 - Dependiendo de las diversas oportunidades de uso (bebedores sociales, solitarios, en deportes, etc.).
- **Por lealtad de marcas:**
 - Clientes leales a una marca, a dos o más marcas, sin lealtad.

7.5. La segmentación por estilo de vida

Este tipo de segmentación toma en cuenta los datos estadísticos reales de los aspectos demográficos, socioeconómicos, psicológicos, para facilitar la segmentación del mercado. El estilo de vida viene determinado por las actividades que desarrolla el consumidor, centros de interés a los que acude y de las opiniones que sostiene.

General Foods utilizó un análisis de estilo de vida del consumidor para reposicionar, con éxito, su café descafeinado Sanka. Lanzó una campaña publicitaria que posicionaba a Sanka como la bebida ideal para el estilo de vida actual saludable y activo⁴¹.

7.6. Clases y grupos sociales

Alternativas para segmentar el mercado latinoamericano⁴²

³⁹ HALEY, Russell Y. «Benefit Segmentation: A Decision Oriented Research Tool».J. Of Mrk, 32, julio de 1968.

⁴⁰ ARELLANO, Rolando. Op. Cit, p493.

⁴¹ KOTLER, Philip; AMSTRONG, Gary. *Fundamentos de la mercadotecnia*. 2° edi. Prentice Hall, P. 226

⁴² ARELLANO, Rolando. Op. Cit, p489

Entre las posibilidades de segmentación existentes en América Latina se encuentran dos opciones: la segmentación geográfica (ciudad más importante o resto del país, y la segmentación socioeconómica, clase alta, clase media y clase baja).

❖ **¿Ciudad más importante o resto del país?**

La elección de la ciudad más importante como mercado principal es buena en términos estratégicos, si se piensa en cada empresa en particular a pesar de que en términos de desarrollo para el país no sea lo más adecuado. En efecto, en la mayoría de los países latinoamericanos la capital concentra más de un tercio de la población y dispone de más de la mitad de los ingresos nacionales. Si en lugar de hablar de la ciudad más grande se hablara de las ciudades más grandes, la concentración de riqueza sería mayor. Dado que las ciudades continúan creciendo a expensas del campo, la concentración será mayor en el futuro.

Adicionalmente, las ciudades más grandes son los puntos por donde pasa casi todo el comercio de productos manufacturados. Por ello, quien elige trabajar en las grandes ciudades está también sirviendo al mercado del interior, pues este viene a surtir a los mercados principales.

❖ **¿Clase alta, media o baja?**

La decisión sobre la clase social en la que se concentrarán los esfuerzos de marketing de las empresas requiere de una reflexión especial.

❖ **Clase alta**

La clase alta tiene el atractivo de concentrar la mayor cantidad de riqueza puesto que constituye el 5% de la población, pero dispone de al menos 25% de la riqueza total. Si sumamos a este grupo lo que llamamos clase media alta tendríamos aproximadamente 15% de la población y cerca del 40% del ingreso nacional.

Se trata de un mercado de bajo volumen de venta, pero con altos márgenes de ganancia. Dado que tienen patrones de consumo fuertemente influenciados por culturas extranjeras, son difíciles de contentar con productos hechos con tecnología incipiente de sus países (consumen licores y cigarrillos importados, usan aparatos eléctricos sofisticados, les gusta la música importada y se visten según la última moda de USA y Europa).

Además de competir con productos importados, la empresa que elige este segmento debe competir con una gran cantidad de productores nacionales que también lo han elegido. La competencia en este segmento es dura y difícil.

❖ **Clase media**

La clase media-media debe definirse por excepción dado que no hay acuerdo entre los expertos sobre las características que tiene. Los miembros de esta clase son aquellos que no pertenecen ni a la clase alta ni a la clase baja. Si la clase baja y muy baja conforman aproximadamente el 65%

Capítulo 1: El Marketing

de la población y la clase alta toma otro 5%, ello deja aproximadamente 30% de la población como integrante de la clase media.

La clase media constituye un mercado de consumidores mayor que el de las clases altas y con un nivel de ingreso mejor que las clases bajas. Ello lo convierte, de primera impresión, en un mercado apetecible para las empresas nacionales.

Sin embargo, este segmento tiene dos inconvenientes principales. El primero es que se trata de un segmento bastante heterogéneo en gustos y necesidades, lo cual dificulta la preparación de una estrategia de marketing única. Muchos de ellos se alimentarán como la gente de clase baja, pero busca vestirse como la clase alta y vivir en una zona de clase intermedia, mientras que otros tendrán un comportamiento diferente. El segundo inconveniente es que esta clase varía mucho su capacidad de consumo según se comporte la economía del país. Así, cuando la economía va bien, crece rápidamente, mientras que cuando el país va mal la clase media tiende a desaparecer, como se observó en Latinoamérica en los años ochenta. Por ello, dado que su nivel de consumo es incierto, orientarse a este segmento constituye un riesgo importante para las empresas.

❖ Clase baja

Queda finalmente el segmento de la clase baja, que comprende el 65% de la población de América Latina y que ha sido dejado de lado por las empresas formales de nuestros países.

Las razones de este olvido son diversas, destacando que los ingresos promedio de este segmento son pequeños, lo que obliga a vender productos de bajo precio y realzar esfuerzos de distribución para lograr volúmenes de venta interesantes. Dado que se trata de una población culturalmente diferente a la de los empresarios formales latinoamericanos, éstos tienen dificultad para comprender adecuadamente sus gustos, necesidades y su comportamiento de compra.

Este segmento tiene la ventaja de constituir un mercado grande, capaz de justificar niveles de producción con economías de escala importantes. Es un mercado simple en sus necesidades y gustos, lo que permite una mejor aceptación de los productos hechos en el país. Se trata de un grupo homogéneo puesto que, en muchos países latinoamericanos, más de la mitad de la clase baja está compuesta por familias de origen campesino que emigraron hacia las grandes ciudades hace dos generaciones o menos. Los hijos de estas familias constituyen así un grupo cultural que comparte las tradiciones campesinas recibidas de sus padres con la modernidad y la cultura de la ciudad en la que se encuentran. Ellos son a la vez la fuerza que ha creado el sector informal de nuestros países y el mercado para sus productos.

Quien dude de la importancia comercial de las clases bajas en América Latina no tiene más que observar el increíble crecimiento del sector informal para darse cuenta que está equivocado.

MERCADO... ¿PERO CUÁL MERCADO?

El empresario está acostumbrado a mirar la realidad de cerca: compras, ventas, clientes. Por ello, no puede entender otros factores que lo afectan y que obedecen al entorno macroeconómico descarrillando su estrategia.

Tus papeles duermen en mi escritorio. Lo siento. Pese a todas las llamadas que he hecho no hay inversionistas interesados por ahora en tu proyecto. Te recomiendo esperar unos seis meses a que las cosas se calmen en tu país. Sabes, Perú es noticia diaria en el Washington Post, New York Times, Newsweek y Time. Así, mi coinversión y la de miles de peruanos se van al refrigerador. Poco o nada sirven los esfuerzos personales ante un entorno tan negativo.

Cabe preguntarnos: ¿cómo se puede hacer empresa si nuestro entorno se esfuerza tanto para retrasarnos? No será necesario y urgente una declaración multipartidaria, al país y al mundo entero, señalando que no importa quien suba, el modelo de libre empresa no cambiará, nuestras obligaciones se pagarán y no experimentaremos con modelos heterodoxos.

Hoy por hoy no es suficiente conocer el propio mercado confirmado por proveedores y clientes. Debemos conocer el entorno empresarial y el papel del Estado.

Vamos a proporcionar algunas ideas sobre cómo desarrollar un marco de referencia mayor para analizar nuestra realidad. En primer lugar, pensemos en cuatro sectores: Familias, empresas, sector público y sector privado. Las **familias** o unidades de consumo, es la parte de la economía que consume, ahorra y paga impuestos. Para poder hacer todo esto deben ganar rentas por lo que ofrecen a las empresas (sueldos y salarios). Si no tienen dinero, porque hay desempleo, entonces no consumirán no ahorrarán no pagarán impuestos, ni importarán nada. Luego vienen las **empresas** que producen bienes y servicios, demandan bienes para inversión, pagan impuestos y contratan servicios pagando salarios. Si las empresas entran en trompo, no habrá quien pague salarios ni dividendos ni haga inversiones. El **sector público** es el gobierno central y local que demanda bienes y servicios, cobra rentas y aborda los temas sociales como salud, educación, defensa, transportes y servicios públicos. Finalmente el **sector externo** relaciona al país con el mundo, a través de la balanza de pagos (importación y exportación), servicios y transferencia de capital.

Los sectores se interrelacionan estrechamente uno con el otro. Una visión completa nos exige entender además los mercados. El primero es el mercado de bienes y servicios. La economía produce bienes para consumo o para inversión. Aquí debemos englobar el tema de la demanda agregada y la oferta agregada. Si la demanda agregada cae, porque las familias no tienen empleo, cae la compra a las empresas y tenemos un problema estructural que no se resolverá a título individual cuando una empresa baja sus precios.

Capítulo 1: El Marketing

Luego encontramos el mercado de activos que comprende los bonos y el mercado de dinero, y finalmente el mercado de trabajo que analiza la demanda y oferta de trabajo en la población económica activa. De allí que cuando decimos que 6 de cada 10 personas patea latas decimos algo gravísimo desde el punto de vista del mercado. Las personas no tendrán recursos para comprar. La demanda agregada nos da el nivel de consumo que en el Perú es pobrísimo (el mercado peruano no pasa de 2 millones de personas).

¿Cuál es la solución? No solo ser honrados sino aparentarlo. Invitemos agresivamente al capital internacional que invierta, que se generen puestos de trabajo y con ello que los agentes del mercado laboral, ubicados en las familias, consuman lo que las empresas producen.

Ayer volví a la carga con mi amigo de Estados Unidos. No, no te preocupes. Aquí no pasa nada y la prensa internacional es nerviosa y fantástica. Me contestó: Te creo, pero mientras ordenan la casa y ojalá más pronto que tarde, aquí estamos sentados y esperando. La labor es tuya y de los políticos que estimen a tu país.

UN PLAN DE NEGOCIOS ÚTIL

La mayoría de los planes de negocios que sirven de base para lanzar nuevos negocios son muy detallados en sus corridas financieras, en cuadros y simulaciones, pero no responden a las preguntas fundamentales que formula todo inversionista. De allí, el alto número de fracasos.

William Sahlman en su texto «*How to Write a Great Business Plan*» nos dice porque los extensos planes de negocios dan tan poca información. Sahlman sugiere que todo plan de negocios debe contestar preguntas relacionadas a 4 factores críticos para el éxito de un negocio, a saber: la gente, la oportunidad, el contexto, y la posibilidad de riesgos y recompensa.

Las preguntas sobre la gente giran en torno a 3 temas principales:

- a. ¿Qué conocen?
- b. ¿A quiénes conocen?
- c. ¿Qué tan conocidos son?

Con referencia a la oportunidad, el plan se focaliza en dos preguntas:

1. ¿Existe un mercado para el producto o servicio suficientemente grande para este?, ¿está este mercado creciendo?
2. ¿Es la estructura de la industria atractiva?

Luego debemos tener una cabal comprensión del contexto en el cual el negocio se desarrolla. El contexto es cambiante. El plan debe además dar cuenta de los riesgos que enfrenta el negocio.

Veamos con más detenimiento estos temas.

La gente en vez de responder preguntas fundamentales gasta mucha tinta y esfuerzo en desarrollar información que luce muy técnica, como son las proyecciones financieras mes a mes, para los próximos años, cuando todos sabemos que una proyección en nuestro país que se extienda más allá de un año es pura imaginación.

El empresario resume en números su optimismo y plantea cifras que descuenta a una tasa que vuelve su proyecto rentable. Por ello, lo más importante es tener criterios claros sobre la gente, la oportunidad, el contexto, y los riesgos y recompensas.

Ahora bien, cuando hablamos de gente nos referimos a experiencia y capacidad, curriculum y trayectoria, de las personas involucradas. Sus cuadros técnicos (ingenieros, abogados y contadores). Como dicen los inversionistas: uno invierte en personas no en ideas. Si uno encuentra la gente correcta y el proyecto está equivocado estos podrán hacer el cambio porque estarán en capacidad de ajustarlo. Si el proyecto es bueno y la gente no, fracasará el proyecto.

La oportunidad es fundamental. Muchos negocios fracasan porque llegan o muy temprano o muy tarde. El mercado tiene que estar allí porque ningún producto crea mercado. Esto significa que, además, se debe tener la capacidad de entrar a la industria y permanecer en ella ante la reacción de los actuales competidores. Por ello, debemos preguntarnos si el negocio tiene los recursos económicos y las espaldas para obtener materias primas, ejecutivos y abastecimientos. También, si los retornos tardarán en llegar y con ello se creará un hueco financiero.

¿Cuál es la tasa de reinversión que requiere el negocio y sobre todo, qué esperamos que haga la competencia? Es interesante notar que la mayoría de los planes no contempla la reacción de la competencia.

El contexto es importante. Si el país se está hundiendo o entra en una crisis, como es el caso de Argentina, es difícil tener éxito. Los factores macroeconómicos incluyen devaluación, inflación, alteración de la tasa de cambio, subida de la tasa de interés. Esto hace muy difícil la obtención de fondos y el desarrollo de proyectos. Por otro, lado una recesión acentuada tampoco es atractiva.

Finalmente, mencionaremos 9 preguntas que todo plan de negocio debe contestar:

1. ¿Quién es el cliente?
2. ¿Cómo toma el cliente la decisión de comprar el producto o servicio?
3. ¿Es el producto o servicio una compra obligada para el cliente?

Capítulo 1: El Marketing

4. ¿Cómo se fija el precio del producto o servicio?
5. ¿Cómo se llega al cliente?
6. ¿Cuánto cuesta, en tiempo y recursos, adquirir un cliente?
7. ¿Cuánto cuesta producir y entregar el producto o servicio?
8. ¿Cuánto cuesta atender un cliente?
9. ¿Qué tan fácil es retener a un cliente?

Como vemos los planes de negocios, para ser exitosos, demandan principalmente tener las ideas claras. De allí, el dicho: Más vale cabeza equilibrada que bien llena.

PREGUNTAS QUE TODO EMPRESARIO DEBE HACER

Si bien muchas veces no se conocen las respuestas a los problemas empresariales, es fundamental que el empresario conozca al menos las preguntas que debe formular para lograr y tener éxito. No todo empresario ni toda empresa tiene la misma filosofía y por ello, sin saber cómo contestar estas preguntas, iremos dando tumbos hasta llegar al fracaso.

Cada año se fundan miles de empresas y cada año fracasan miles de empresas. Una de las claves para entender el fracaso es la confusión que existe sobre los objetivos que aquí vamos a resumir en tres etapas secuenciales. La primera es clarificar las metas del empresario, la segunda es evaluar la estrategia que tiene el empresario para lograr sus metas y la tercera es evaluar su capacidad para ejecutar estas estrategias.

Estos tres pasos se plasman en preguntas fundamentales; ¿están mis metas como empresario bien definidas, es decir, el negocio refleja mis aspiraciones personales?, ¿tiene el negocio el tamaño y la sostenibilidad adecuada para cumplir mis metas?, ¿está el negocio acorde a mi tolerancia al riesgo?

Si la respuesta es sí, pasemos al segundo paso: ¿Tengo la estrategia correcta, esto es, tengo una definición de la rentabilidad y del potencial de crecimiento de empresa, su duración y su tasa de crecimiento?

Si la respuesta es sí, vamos a la siguiente etapa o paso: ¿Puedo efectuar la estrategia? ¿Tengo los recursos y la infraestructura organizacional? Si la respuesta es no del paso 2 o 3, se retrocede al paso 1 y así una y otra vez. En otras palabras, el clarificar las metas nos obliga a conocer a dónde vamos.

Algunos empresarios crean recursos para satisfacer su situación personal. Otros crean empresas para gozar de un estilo de vida flexible, tener tiempo para su familia, deportes y en general no están dispuestos a dedicar sus vidas a un crecimiento de la empresa que exceda estas metas fundamentales. Otros empresarios sí están preocupados por tener un negocio que sobreviva al fundador y que se transforme en una institución capaz de renovarse a sí misma a través de tecnología, empleados y clientes. En este caso el tamaño de la empresa y su vocación para durar genera un tipo totalmente distinto de decisión empresarial.

Otra pregunta fundamental es la siguiente: ¿estoy dispuesto a aceptar riesgos y sacrificios? Muchos empresarios arriesgan su esfuerzo, durante años, sin cobrar salarios invirtiendo sus ahorros y sacrificándose largas horas en tanto que otros no están dispuestos a desalinear metas personales con las del negocio por mucho tiempo. De allí que el perfil de riesgo del empresario sea fundamental.

Una vez contestadas estas preguntas se debe fijar una estrategia. Algunos empresarios persiguen estrategias de corto plazo, es decir, oportunidades coyunturales, en tanto que otros miran el largo plazo y establecen una política de contratación de empleados, un sistema de promoción, la creación de una fuerza de ventas y un sistema de control que permita evaluar de dónde viene y hacia dónde va el dinero. No olvidemos que una estrategia confusa demanda mucho esfuerzo y poco resultado.

No está de más señalar que no existen dos compañías exitosas que hagan lo mismo. De allí que no se puede copiar la estrategia de IBM, Xerox, Digital o Microsoft, sino que cada realidad demanda una estrategia singular.

¿Puede la estrategia generar suficiente caja para permitir el constante crecimiento? Esto es fundamental. Todo negocio que no genera más de lo que consume termina por quebrar. Todo negocio que vive de prestado termina por quebrar. De allí que una estrategia sostenible requiera reinversión y saber crecer rentablemente.

Los gigantes de pie de barro se caen, llevándose de encuentro todo lo que uno ha logrado en la vida. Otro elemento fundamental para poder aterrizar las ideas es saber si uno cuenta con los recursos y las relaciones para poder crecer. La falta de empleados preparados para implementar una estrategia es una de las causas más frecuentes de fracaso. Esto lleva a que el fundador termine haciendo de todo como hombre orquesta y finalmente sufra un ataque cardíaco.

A ningún empresario le es fácil delegar y por ello, desde un inicio, es mejor ir entrenando gente joven que tenga lealtad con la empresa y crezca con ella.

El tener las respuestas claras en cuanto a estas preguntas fundamentales nos permite sentirnos cómodos y realizados con el negocio que explotamos. Así como no hay dos personas iguales tampoco hay dos negocios iguales.

Es importante reflexionar sobre esto para que el año 2002 sea mejor que el 2001. Aprovechemos estos días fañados para hacer los ajustes pues la mar sigue brava y según los políticos, nacionales e internacionales, todavía nos queda mucho trecho por recorrer.

VENTAJAS COMPETITIVAS. CÓMO USAR LAS COMPETENCIAS FUNDAMENTALES

¿Qué hay en el umbral del éxito de una empresa? ¿Por qué hay empresas que generan más valor por sol invertido que otras? ¿Qué hace que una empresa alcance una verdadera ventaja competitiva?

En general, puede afirmarse que una empresa desarrolla una ventaja competitiva porque:

- Hace cosas muy bien hechas; mejor que sus competidores.
- Hace cosas valiosas.
- Hace cosas raras.
- Hace cosas difíciles de copiar.

A esas «cosas» las llamaremos «Competencias Fundamentales» o «Competencias Medulares» o «Competencias Esenciales» o «Capacidades Distintivas» o «Competencias Nucleares» o simplemente «Competencias Empresariales» y son la principal fuente de ventaja competitiva de una empresa. En este texto utilizaremos cualquiera de estos términos para referimos a las mencionadas competencias.

Este concepto, que apenas a finales de los años noventa tuvo su mayor acogida por las empresas de los países en desarrollo, se define como un conjunto integrado de habilidades y tecnologías que permite proveer un beneficio particular a los clientes y que como producto de la acumulación de recursos propicia el éxito competitivo de la empresa. Es lo que hace diferentes a las empresas y explica por qué unas son más generadoras de valor, o en general, más rentables que otras.

Una competencia debe ser algo «valioso». Si damos por descontado que para considerar una determinada habilidad de la empresa como una competencia fundamental es necesario que sea algo que ella haga especialmente bien, también se requiere que posea otra condición: debe ser algo valioso.

Lo valioso de una competencia radica en el hecho de que por poseerla la empresa puede explotar oportunidades y neutralizar amenazas, logrando con ello la obtención de una mayor rentabilidad en relación con sus competidores, y por lo tanto, generando valor para sus propietarios. Esta manifestación del valor de una competencia radica en el hecho de que la empresa o puede

cobrar por poseerla como es el caso de los productos diferenciados, o incurre en menores costos que sus competidores.

Es importante tener en cuenta que una competencia fundamental no agrega valor por siempre. Cambios en las prioridades de los clientes, la estructura de la industria o la tecnología puede hacer que lo que antes era una fuente de ventaja competitiva, hoy ya no lo sea. Por ejemplo, las enormes competencias esenciales que IBM poseía en el negocio de los mainframes se hicieron menos valiosas con el advenimiento de los computadores personales. Es por ello que una de las más importantes responsabilidades de los gerentes es la permanente evaluación de las competencias de la empresa en términos de sus posibilidades de generación futura de valor, a pesar de los potenciales cambios en el entorno.

Una competencia debe ser algo «raro». Lo cual se confirma si esa competencia sólo es poseída por muy pocos participantes en el mercado.

En la medida en que una empresa disfrute de una habilidad que es valiosa, pero es poseída por otras, aunque no por todas en la industria, será más difícil lograr que ella se convierta en fuente de ventaja competitiva. En este caso se dice que al menos la empresa tiene posibilidades de garantizar su supervivencia pues estaría en una situación de "paridad competitiva".

Análogamente, si una habilidad es tanto valiosa como rara, entonces se considera como una fuente temporal de ventaja competitiva, es decir, que la empresa tendrá la posibilidad de mantener una rentabilidad mayor que la sus competidores mientras estos no logren imitar dicha habilidad. Esto nos conduce a la siguiente característica de las competencias: la dificultad de imitación.

Una competencia debe ser algo «difícil de copiar». Dicha dificultad tiene que ver, por un lado, con el tiempo que un competidor se demoraría en replicar una competencia específica y por el otro con la cantidad de dinero que debería invertir para ello.

Mientras mayor sea el tiempo que un competidor deba emplear para copiar una competencia y además si para ello tiene que invertir una cantidad de dinero tal que podría quedar en desventaja en costos en relación con la empresa que la posee, mayor será el período de tiempo que la empresa que la posee podrá disfrutar de una atractiva rentabilidad o ventaja competitiva.

Para que una competencia fundamental sea considerada como tal no se requiere que deba poseer las cuatro características que acaban de mencionarse. Diremos, más bien, que en la medida en que una competencia posea la mayor cantidad de ellas, mayores serán las posibilidades de sostener la ventaja competitiva por más tiempo.

¿ES UN POLLO UN POLLO?

Todos los pollos parecen iguales. Tienen plumas, ponen huevos y se comen con papas fritas. Si nuestro producto se asemeja al pollo estamos en serios problemas cuando el mercado se vuelve recesivo porque lo único que escucharemos de nuestros gerentes es la necesidad de bajar precios para sobrevivir. El mercado está durísimo, no vendemos nada. ¿La solución será la guerra de precios? Creo que no. En primer lugar, si bajo mis precios lo natural y lógico es que venda más. Falso.

Lo que va a suceder es que lo que voy a perder en el precio por cada unidad no se va a recuperar en la cantidad vendida. Cada vez que bajamos un precio debemos considerar la necesidad de restar y sumar. Si lo que baja mi precio por unidad no se compensa con una compra equivalente en volumen estoy haciendo un mal negocio. Ahora bien, que aumente significativamente la cantidad de compra no depende de mi precio, sino de la demanda agregada, esto es, la capacidad adquisitiva de los peruanos la que hoy hay que buscarla con lupa.

Si la guerra de precios no es la solución ¿cuál puede ser la política más adecuada en épocas de recesión? Volvamos para ello al pollo. Vamos a pensar una alternativa a la guerra de precios con un producto que es tan genérico que parece un commodity. ¿Cómo volvemos a nuestro pollo genérico en un pollo especial? En todas las industrias podemos buscar diferencias o bien destruir aquellas diferencias que podrían darnos alguna ventaja. Por ejemplo, la industria joyera de exportación de cadena cordón no es realmente joyería, sino maquila de un commodity que se vende por rollos. No sorprende que a lo largo de los años y por falta de innovación y tecnología haya quebrado el 80% de la industria y que las 3 a 4 fábricas que sobreviven sean filiales de compradores americanos. Se equivocaron de negocio en cuanto concepción del tamaño, producto y mercado.

Podemos señalar que no hay diferencia entre bienes y servicios pues lo que compra el cliente no son los bienes, sino los atributos de los mismos que comprenden el servicio. Todo producto tiene al menos 3 partes. La primera se refiere a las características fisicoquímicas o mecánicas del producto en sí. La segunda al aspecto intangible y la tercera al halo. La fortaleza de nuestro producto puede ubicarse en cualquiera de estas tres partes.

Expliquemos cada una. Cuando abrimos una IBM PC nos damos con la sorpresa que hay más partes de Motorola e Intel que de IBM. Así, la fortaleza no está dentro del bien sino en la parte intangible y en el halo, esto es, en la cantidad y calidad del software que se escribe para IBM, en la garantía, en el servicio post-venta y en el prestigio de la empresa. ¿Cómo podemos atacar el tema del pollo? Pues bien, podemos ponerle marca y empaquetar y denominar a nuestro pollo un pollo San Fernando y permitir con ello que el consumidor perciba la diferencia en cuanto garantía de higiene y calidad o podemos privilegiar la parte tangible alimentando nuestro pollo con marignol

y de ese modo, en vez de ser un pollo blanco calavérico, brille con un color inconfundible amarillo-dorado en los escaparates de Wong.

Perdue Corporation, empresa avícola líder en los Estados Unidos, usó una combinación de cambio en el aspecto físico de sus pollos y empaque, incluyendo la cara del dueño, y publicidad. Sus pollos dejaron de ser un commodity. Ante la crisis preguntémosnos seriamente ¿es el pollo un pollo?, o puedo dar más a mi mercado. No bajar sino subir mis precios, pero agregar mucho más en servicios y atributos. El comprador en la crisis es más que rey. Garantía, servicio, diferencias visibles, especialización son herramientas mejores que la guerra de precios donde al final de la batalla no queda nadie para contarlo.

EL PRINCIPIO 80/20

El principio 80/20 fue descubierto en 1897 por el economista italiano Vilfredo Pareto (1848-1923), el cual se denominó la «Ley de Pareto». Al examinar la distribución del ingreso y la riqueza en Inglaterra del siglo XIX, observó que el 20% de la población poseía el 80% de la riqueza. Ello le permitía predecir que el 10% de la población poseía el 65% de la riqueza, y el 5% el 50% respectivamente.

En 1949, el profesor de filología de Harvard, George K. Zipf, descubrió el «Principio del Mínimo Esfuerzo», que consistía en redescubrir y elaborar la «Ley de Pareto». B principio de Zipf decía que los recursos productivos (v.g. trabajo, capital, insumos, tiempo, etc.) tienden a arreglarse entre ellos para minimizar el trabajo. Así 20 - 30% de cualquier recurso era responsable de 70 - 80% de la actividad relacionada con ese recurso.

En 1951, un ingeniero rumano radicado en EEUU, José Moisés Juran (1904-), aplicó la ley de Pareto a la distribución de las pérdidas por calidad. Este principio se aplica en Japón en los 50 's y luego EE.UU. reacciona aplicándolo en los 70's. Este principio 80/20 fue aplicado por IBM durante 1960-90's.

El principio 80/20 (de acuerdo a Richard Koch, 1998 - «The 80/20 - Principie») afirma que una minoría de causas, insumos o esfuerzos explica o es responsable de una mayoría de resultados, productos o recompensas. Así, por ejemplo, el 80% de los resultados del trabajo de uno se obtiene del 20% del tiempo que uno le dedica. El principio afirma que hay un desbalance inherente entre causas y resultados.

Capítulo 1: El Marketing

El principio 80/20 tiene aplicaciones prácticas a nivel individual permitiéndonos ser más efectivos, a nivel empresarial haciéndonos más productivos y rentables, y a nivel gobierno logrando que cada ciudadano se beneficie de mayores y mejores servicios.

Esto se logra a través de un proceso de sustitución, es decir, los recursos que tienen reducidos efectos en obtener un producto se sustituyen por aquellos más efectivos.

Así, por ejemplo, si el 20% de los productos, clientes, o empleados son responsables por el 80% de las utilidades, ello implica que el 80% de los productos, clientes o empleados contribuyen con el 20% de las utilidades.

Esta situación es muy ineficiente, las utilidades pueden multiplicarse si los mejores productos pueden venderse más, o los mejores clientes pueden atraerse más, o mejores empleados pueden contratarse.

Lo importante es damos cuenta de la «vitalidad» de los pocos y la «trivialidad» de los muchos.

El principio 80/20 puede aplicarse para analizar las utilidades de acuerdo a diversas categorías de negocios: por producto, por cliente, por segmento competitivo, y veremos que en muchos casos el 80% de las utilidades está generado por el 20% de estas categorías de negocios y en ellas debemos concentrarnos.

En reducir costos el principio 80/20 es de gran utilidad. El mayor potencial en la reducción de costos se da usualmente en 20% de las áreas y a ellos debemos concentrar el 80% de nuestros esfuerzos. Para ello se deben usar criterios de simplificación, focalización y comparación de resultados.

El principio 80/20 tiene gran aplicación en las áreas de *marketing* y ventas, en la toma de decisiones, calidad, estrategia, tecnología de la información, manejo de inventarios, gerencia de proyectos y negociaciones.

La lógica del principio 80/20 requiere que «pensemos 80/20» y «actuemos 80/20» en todo lo que hagamos. Es importante tomar en cuenta lo siguiente: pocas cosas son más importantes que muchas otras; el progreso significa movilizar recursos de un uso que genera poco valor a uno que genera mayor valor; unas cuantas personas añaden mucho más valor; los recursos siempre se asignan de manera ineficiente; el éxito nunca se reconoce plenamente; el equilibrio es ilusorio y las mayores ganancias empiezan de a pocos.

CAPÍTULO

2

RECURSOS HUMANOS

1. INTRODUCCIÓN⁴³

Los recursos humanos constituyen uno de los elementos fundamentales para crear ventajas competitivas. La empresa requiere la formulación e implementación de estrategias empresariales específicas. Mediante la gestión estratégica del capital humano se puede obtener y mantener la ventaja competitiva que las personas crean. Una empresa no es solo la suma de máquinas o tecnología, sino, principalmente, de personas motivadas y orientadas a una meta común. Gerenciar es administrar personas con eficiencia y eficacia para crear valor agregado o *good will*.

Es necesario contar con una planificación a largo plazo, es decir, una estrategia de los recursos humanos. Ello hace necesaria la formulación de un plan que alinee la misión, visión y objetivo de la compañía con la gente que requiere para ello y el establecimiento de tácticas para su correcta aplicación e implementación. Las personas son depositarias de la cultura organizacional y de la tecnología que requiere la empresa para el logro de sus objetivos sociales. El saber hacer encuentra su marco en personas concretas.

⁴³ FLINT Pinkas. *Lima: Op. Cit, p. 443*

LA PRIMERA IMPRESIÓN

Todos los pollos parecen iguales. Tienen plumas, ponen huevos y se comen con papas fritas. Si nuestro producto se asemeja al pollo estamos en serios problemas cuando el mercado se vuelve recesivo porque lo único que escucharemos de nuestros gerentes es la necesidad de bajar precios para sobrevivir. El mercado está durísimo, no vendemos nada. ¿Será la solución la guerra de precios? Creo que no. En primer lugar, si bajo mis precios lo natural y lógico es que venda más. Falso.

Lo que va a suceder es que lo que voy a perder en el precio por cada unidad no se va a recuperar en la cantidad vendida. Cada vez que bajamos un precio debemos considerar la necesidad de restar y sumar. Si lo que baja mi precio por unidad no se compensa con una compra equivalente en volumen estoy haciendo un mal negocio. Ahora bien, que aumente significativamente la cantidad de compra no depende de mí precio sino de la demanda agregada, esto es, la capacidad adquisitiva de los peruanos la que hoy hay que buscarla con lupa.

Si la guerra de precios no es la solución, ¿cuál puede ser la política más adecuada en épocas de recesión? Volvamos para ello al pollo. Vamos a pensar una alternativa a la guerra de precios con un producto que es tan genérico que parece un commodity. ¿Cómo volvemos a nuestro pollo genérico en un pollo especial? En todas las industrias podemos buscar diferenciamos o bien destruir aquellas diferencias que podrían darnos alguna ventaja. Por ejemplo, la industria joyera de exportación de cadena cordón no es realmente joyería sino maquila de un commodity que se vende por rollos. No sorprende que a lo largo de los años y por falta de innovación y tecnología haya quebrado el 80% de la industria y que las 3 o 4 fábricas que sobreviven sean filiales de compradores americanos. Se equivocaron de negocio en cuanto concepción del tamaño, producto y mercado.

Podemos señalar que no hay diferencia entre bienes y servicios pues lo que compra el cliente no son los bienes sino los atributos de los mismos que comprenden el servicio. Todo producto tiene al menos 3 partes. La primera se refiere a las características fisicoquímicas o mecánicas del producto en sí. La segunda al aspecto intangible y la tercera al halo. La fortaleza de nuestro producto puede ubicarse en cualquiera de estas tres partes

Explicemos cada una. Cuando abrimos una IBM PC nos damos con la sorpresa que hay más partes de Motorola e Intel que de IBM. Así, la fortaleza no está dentro del bien sino en la parte intangible y en el halo, esto es, en la cantidad y calidad del software que se escribe para IBM, en la garantía, en el servicio post-venta y en el prestigio de la empresa.

¿Cómo podemos atacar el tema del pollo? Pues bien, podemos ponerle marca y empaquetar y denominar a nuestro pollo un pollo San Fernando y permitir con ello que el consumidor perciba la diferencia en cuanto garantía de higiene y calidad o podemos privilegiar la parte tangible alimentando nuestro pollo con marignol y de ese modo, en vez de ser un pollo blanco calavérico, brille con un color inconfundible amarillo-dorado en los escaparates de Wong.

Perdue Corporation, empresa avícola líder en los Estados Unidos, usó una combinación de cambio en el aspecto físico de sus pollos y empaque, incluyendo la cara del dueño, y publicidad. Sus pollos dejaron de ser un commodity. Ante la crisis preguntémosnos seriamente ¿es el pollo un pollo?, o puedo dar más a mi mercado. No bajar sino subir mis precios, pero agregar mucho más en servicios y atributos. El comprador en la crisis es más que rey. Garantía, servicio, diferencias visibles, especialización son herramientas mejores que la guerra de precios donde al final de la batalla no queda nadie para contarle.

¿CÓMO LOGRAR QUE NOS ESCUCHEN?

Juan miraba con terror el enorme auditorio lleno de gente. En las primeras filas sus parientes lo miraban con emoción. Ante el mar de caras desconocidas, trató de hablar y sintió un nudo en la garganta. La mente se le puso en blanco y deseó que la tierra se lo tragara.

¿Cómo lograr hablar bien en público? Veamos algunos lineamientos útiles:

- La preparación para hablar en público incluye decidir nuestras metas, las cuales deben ser pensadas previamente. ¿Qué cambios en la conducta, actitudes o creencias queremos lograr con nuestra presentación?
- La etapa esencial de todo discurso es la investigación previa del tema. Esto incluye pensar cómo usar la psicología de la audiencia para que nos ayude a lograr los cambios que pretendemos. Efectuemos ensayos previos. No es lo mismo hablar ante colegas de trabajo que frente a un Comité Ejecutivo.
- Cuidado con el equilibrio dentro de la presentación. Debe existir un balance entre la introducción, los argumentos de fondo, el tratamiento de objeciones y las conclusiones finales. Todo discurso tiene la estructura de una carta formal (introducción, cuerpo y fina).
- El estilo que adoptemos variará conforme nos movemos de una etapa a otra. Hay que prestar una especial atención a la etapa en la cual respondemos preguntas.

Capítulo 2: Recursos Humanos

- Si logramos una buena interacción con el público es porque este nos otorga una confianza breve y condicional a nuestra autoridad y experiencia. Por ello debemos construir la relación, participación y entusiasmo sobre el tema y responder a las reacciones de la audiencia. No olvidemos que la conducta no verbal es muy importante e incluye todo lo relacionado con la imagen (como nos vestimos o habíamos).

Ahora pensemos cómo debemos responder al público. Si el público no nos entiende no nos desesperemos. Procedamos a repetir señalando que el tema es complejo y sobre todo hablemos más despacio o más fuerte (15% del público es parcialmente sordo). El nerviosismo nos puede llevar a correr. Es peor si hemos preparado material de más es decir, de exceso. Es preferible suprimir parte de la presentación.

Ahora bien, qué pasa si el público se aburre. No corramos. Resistamos esta tentación, cambiemos de tono, gesto o posición. Usemos anécdotas o bien «Me gustaría que imaginaran». Ayuda el detener el discurso y contar algo real, personal y directo. Si hay poco tiempo puede ser un problema. Sonría, calle y reasuma el control eliminando parte del discurso. Casi siempre pecamos por exceso. No tratemos de correr porque empeoramos la presentación. Además, no es posible que nos entiendan muchas ideas. Más vale dos o tres ideas bien dichas y explicadas con ejemplos que tratar de exponer la enciclopedia británica en una hora.

Una estructura adecuada incluye los siguientes pasos:

- a. **Preparación:** decidamos nuestras metas, investiguemos el tema a disertar, consideremos la psicología de la audiencia, evaluemos nuestro público y ensayemos previamente la presentación.
- b. **Dentro de la preparación:** ¿Qué tratamos de lograr?, ¿qué objetivos tenemos que justifique que nuestro público nos escuche atentamente?
- c. **Investiguemos y preparemos nuestro discurso:** conozcamos el tema. Así nos sentiremos seguros. Digiramos nuestro material. No basta leerlo hay que asimilarlo. Seamos selectivos, no demos todo lo que tenemos.
- d. **Psicología:** lo relevante es la mente de nuestra audiencia. ¿A quién va dirigido?
 - Deseamos que nos escuchen activamente, que nos sigan en la presentación y que no sueñen despiertos. Prestemos atención al lenguaje no verbal. No luzcamos superiores, manipuladores o críticos.
 - Deseamos que aprendan. 8evemos el nivel de incertidumbre. ¿Así que desean ser ricos?, ¿cómo lograremos el éxito empresarial?, relacionemos lo que decimos con las necesidades y motivaciones de la audiencia, expliquemos las cifras, relacionemos las estadísticas con nuestros argumentos, repitamos y ayudemos a

recordar puntos importantes, usemos imágenes, señales, resúmenes, hagamos preguntas y refuerzos positivos, invitemos la participación y procedamos al refuerzo positivo (que buena pregunta, esto que dice es muy interesante)

- e. **El repaso previo:** la gente es renuente a repasar, pero este esfuerzo es esencial para ajustar los tiempos, memorizar, decidir qué enfatizar, practicar variaciones en el tono de voz, manejar el lenguaje corporal, manejar el uso de las ayudas visuales. Lo mejor es practicar frente a una audiencia que lo apoya a fin de recibir críticas constructivas. Si no cuenta con una audiencia practique frente al espejo, ensaye varias veces hasta que su presentación deje de parecerle artificial.

Lo expuesto son algunas herramientas útiles para que Juan y nosotros logremos captar la atención de nuestro auditorio.

El comportamiento de un buen jefe

El personal de cualquier empresa obedece a sus superiores y ellos deben saber guiarlos con efectividad y eficiencia, pero sobre todo hace con liderazgo. Este trato personal, parte de las mal llamadas «habilidades blandas» es imperativo en el éxito de un negocio.

De acuerdo con una encuesta realizada por Jeanne Sahadi, de CNN Business, que buscaba responder «qué hace a un jefe ser mejor jefe», las siguientes recomendaciones fueron las más destacadas:

- 1) Un buen jefe permite a sus empleados hacer el trabajo por el que fueron contratados, de acuerdo a las habilidades que le demostraron que merecían ser contratados. No debe haber una forma exacta y restrictiva de cómo deben hacer su trabajo.
- 2) Un buen jefe demuestra respeto por cada uno de los empleados, apreciando el valor que cada uno aporta a la empresa. Si un empleado no aporta un valor que resulte apreciable, lo mejor es encontrar a uno que sí lo haga, y a ellos, valorarlos como lo que son.
- 3) Un buen jefe permite el error siempre que haya sido en base a una decisión que buscaba el éxito. Si alguien comete un error, este aportará valor como aprendizaje para no volver a tomar la misma decisión en las mismas circunstancias. Impedir el aprendizaje a partir de los fracasos reducirá la capacidad de decisión inherente al personal y potencia las posibilidades del fracaso a largo plazo.
- 4) Un buen jefe es atento frente a las opiniones y necesidades de su personal y siempre las considera al tomar una decisión. Si bien el jefe conoce más sobre la supervisión, el empleado está en mayor contacto con el producto o cliente y puede tener opiniones interesantes que mejoren la eficiencia o efectividad del negocio.
- 5) Un buen jefe se esfuerza por comprender a sus empleados y es empático con ellos. Busca su comodidad en la empresa para que el equipo sea más positivo y exitoso.

2. CONTRATO DE TRABAJO

La empresa vale no solo por sus maquinarias y edificios, sino por el personal calificado que sabe cómo hacer las cosas. Cuando vamos a una clínica no solo observamos la maquinaria moderna con la que cuenta, sino los médicos y enfermeras que laboran allí. Cuando nos hospedamos en un hotel, el cuarto y sus facilidades son tan importantes como el personal que nos atiende y no se trata solo de la experiencia, sino del manejo de todo tipo de situaciones que las personas saben cómo resolver a través del aprendizaje acumulado.

El personal que trabaja en la empresa es contratado mediante un contrato de trabajo. La relación laboral que se plasma en el contrato de trabajo involucra subordinación y exclusividad.

El contrato de trabajo puede ser también para personal de dirección o confianza a diferencia del contrato de locación de servicios que se celebra para realizar servicios que no tienen que ver con el giro de la empresa.

La relación entre el empleador y trabajador se plasma en el contrato de trabajo, que no requiere, salvo excepciones, celebrarse por escrito o con formalidades, pero exige condiciones como son la subordinación o la prestación personal.

El contrato de trabajo se presume indeterminado. De allí que conviene conocer sus alcances pues es más importante lo que se hace que lo que se acuerde con el trabajador. No olvidemos que el derecho laboral es pro-operario y tuitivo.

2.1. ¿Cuáles son las características del contrato de trabajo?⁴⁴

Son varias y todas relevantes para identificar la relación entre las partes.

- a) **Es principal**, esto es, existe por sí mismo, sin necesidad de ninguna otra convención.
- b) **Es bilateral**, porque participan dos partes: el empleador y el trabajador.
- c) **Es consensual**, porque se perfecciona con el simple consentimiento de las partes.
- d) **Es oneroso**, porque graba a cada parte con prestaciones que implican un sacrificio en beneficio de la otra.
- e) **Es de tracto sucesivo**, porque la ejecución de las prestaciones no se produce en un solo instante.
- f) **Es conmutativo**, porque cada parte conoce de antemano las prestaciones que debe cumplir y las que debe recibir.
- g) **Es sinalagmático**, es decir, prestaciones recíprocas, pues ambas partes están obligadas a cumplir con una prestación a favor de la otra.

2.2. Elementos de contrato de trabajo

El contrato de trabajo presenta elementos generales que están presentes en todo tipo de contrato, así como esenciales que son aquellos que, por su propia naturaleza, son indispensables para la existencia de

⁴⁴ ÁREVALO VELA, Javier y ÁVALOS JARA, Oxal. *Causas y efectos de la extinción del contrato de trabajo*. Lima: Grijley, 2007, p.37

un contrato de trabajo.

2.2.1. Elementos generales⁴⁵

Estos elementos están constituidos por el vínculo, el objeto y la forma.

a) Vínculo

Se entiende como vínculo a la relación que une al trabajador y al empleador con la finalidad de alcanzar el objeto del contrato. El vínculo está constituido por:

- a.1. Capacidad: se define como sujeto capaz a aquel que puede obligarse por sí mismo. En este aspecto es importante considerar el trabajo de los menores, objeto de legislación especial. Para efectos laborales el concepto de capacidad es más amplio pues se refiere a la aptitud física y mental para el ejercicio de un determinado trabajo.
- a.2. Consentimiento: el consentimiento puede ser expreso o tácito y no debe adolecer de vicio de nulidad (como son el error, violencia, dolo o lesión). En la celebración del contrato de trabajo el consentimiento está dado por la oferta de trabajo que hace el empleador y la aceptación del mismo que efectúa el trabajador.

b) El objeto

Se discute por los académicos si el objeto del contrato es la actividad desplegada o la promesa de laborar.

Rendón Vásquez señala que «el objeto del contrato de trabajo consiste para una de las partes (el trabajador) en la entrega de su fuerza o capacidad de trabajo que se empleará en el trabajo; ya para la otra, el empleador, en el pago de la remuneración, obligación que tiene el carácter de contraprestación»⁴⁶

c) La forma

Se conoce como forma a la manera como se exterioriza la voluntad de las partes.

Todo contrato tiene implícita una forma que le han dado las partes para exteriorizar su voluntad que puede ser verbal o escrita, no constituyendo presupuesto para la validez del contrato.

La forma es un medio concreto y determinado a través del cual se exterioriza la voluntad de las partes de celebrar un contrato.

2.2.2. Elementos especiales⁴⁷

i. *Prestación personal del servicio*

En virtud del contrato de trabajo, el trabajador se compromete a prestar su servicio al empleador por sí mismo. No cabe la posibilidad que pueda subcontratar, total o parcialmente, su labor o que designe a un tercero para que lo reemplace en la ejecución del contrato, aun cuando este último tuviese las mismas o

⁴⁵ *Ibíd*em, pp.28-32.

⁴⁶ RENDÓN VÁSQUEZ, *Derecho del trabajo individual*. 5ªed. Lima: Edial,2000, p.38

⁴⁷ *Ibíd*em, pp.33-36.

Capítulo 2: Recursos Humanos

mejores calidades técnicas o profesionales.

De acuerdo con el artículo 5 de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral «los servicios para ser de naturaleza laboral deben ser prestados de forma personal y directa solo por el trabajador como persona natural. No invalida esta condición que el trabajador pueda ser ayudado por familiares directos que dependan de él, siempre que ello sea usual dada la naturaleza de las labores».

Si por alguna circunstancia el trabajador tuviera que ser sustituido en sus funciones por otra persona, esta última tendrá una nueva relación laboral. No se considera que su labor es continuación del vínculo contractual que tuvo el servidor a quien reemplaza.

ii. La remuneración

Se le conoce también como salario. Se define como todo pago en dinero, o excepcionalmente, en especie, que perciba el trabajador por los servicios afectivamente prestados al empleador o por haber puesto su fuerza de trabajo a disposición de este.

iii. Subordinación

Es el elemento por excelencia del contrato de trabajo. Su ausencia provoca que no se configure el mismo. La subordinación está relacionada al deber que tiene el trabajador de poner a disposición del empleador su fuerza de trabajo y ser dirigido por este en los términos acordados, conforme a la ley, el convenio colectivo o la costumbre.

El empleador está facultado para introducir cambios o modificar turnos, días u horas de trabajo, así como la forma y modalidad de la prestación de las labores, dentro de un criterio de razonabilidad y teniendo en cuenta las necesidades del centro de trabajo.

La subordinación a la que está sometido el trabajador es de orden jurídico, constituyendo un poder de disposición sobre la fuerza de trabajo del servidor, pero no sobre su persona. La subordinación atiende las necesidades, objetivos y funcionamiento del centro de trabajo. La subordinación permite al empleador organizar el trabajo de acuerdo con las necesidades de la empresa por lo que puede modificar la forma como se realizan las labores, pero sin incurrir en abuso del derecho.

2.3. El proceso de contratación⁴⁸

El departamento de recursos humanos proporciona la información necesaria para guiar el proceso de contratación y asegurar que el candidato idóneo esté en el lugar adecuado y en el momento oportuno. Para ello determina el perfil del puesto. Dentro del proceso de contratación tenemos tres fases: reclutamiento, selección y socialización:

- i) Reclutamiento:** esta fase consiste en la creación de una reserva de candidatos para un determinado puesto y determinar que cual candidato es el idóneo para el puesto requerido.
- ii) Selección:** Es el proceso de análisis utilizando para decidir quién será contratado.

⁴⁸ FLINT Pinkas. Lima: Op. Cit, pp.443-446

- iii) **Socialización:** proceso en virtud del cual los nuevos empleados son integrados en la empresa, en su unidad y en su puesto de trabajo. Este proceso de inducción debe ser sistemático y planificado.

2.4. Duración del contrato de trabajo

El contrato de trabajo es por regla general a plazo indeterminado y en forma excepcional a plazo fijo o determinado.

2.4.1. Contrato de Trabajo a plazo Indeterminado o indefinido

El contrato de trabajo implica un convenio de tracto o ejecución sucesiva que no se agota en un solo acto, sino que implica permanente ejecución. Por ser la actividad del empleador permanente y continua, el contrato de trabajo se celebra a plazo indeterminado o indefinido, justamente porque responde a las necesidades normales, constantes y uniformes de la empresa.⁴⁹

2.4.2. Contrato de trabajo sujeto a modalidad

La Ley ha estipulado como una excepción a la regla de contratación a plazo indeterminado, la posibilidad de celebrar contratos a plazo determinado o plazo fijo a los que se denomina contratos de trabajo sujetos a modalidad. En este tipo de contratos se debe establecer claramente cuál es la causa objetiva que motiva esta modalidad de contratación.

Los principales contratos laborales sujetos a modalidad son los siguientes:⁵⁰

2.4.2.1. Contrato de naturaleza temporal

- **Contrato por inicio o incremento de actividad:** se trata del contrato que se celebra cuando se da inicio a una nueva actividad empresarial. Este contrato tiene como duración máxima tres años. Debemos tener en cuenta supuestos para ser considerado nueva actividad. Entre ellos tenemos el inicio de actividad productiva, instalación o apertura de nuevos establecimientos o mercados, inicio de nuevas actividades o el incremento de actividades en la empresa.

Este contrato debe ser debidamente documentado, pues, se trata de un contrato de trabajo excepcional, como se ha señalado anteriormente.

- **Contrato por necesidades de mercado:** este contrato tiene como plazo máximo cinco años. Se celebra con el objeto de atender incrementos coyunturales de la producción originados por variaciones sustanciales de la demanda en el mercado.
- **Contrato por reconversión empresarial:** se suscriben en mérito a una sustitución, ampliación o modificación de las actividades desarrolladas en la empresa y en general toda variación de carácter tecnológico en las maquinarias, equipos, instalaciones, medios de producción, sistemas,

⁴⁹ FLINT BLANCK, Pinkas. *Derecho Laboral*. Lima- Perú, Studium Editores, 1998.

⁵⁰ CÁMARA DE COMERCIO DE LIMA. *Manual Laboral Empresarial, 2000*.

Capítulo 2: Recursos Humanos

métodos y procedimientos productivos y administrativos.

2.4.2.2. Contrato de naturaleza accidental

- **Contrato ocasional:** este contrato se suscribe por existir una necesidad transitoria distinta de la actividad habitual del centro de trabajo.
- **Contrato de suplencia:** se utiliza para realizar la sustitución de un trabajador estable de la empresa cuyo vínculo laboral se encuentra suspendido por causa justificada. Por ejemplo, la contratación de nuevo personal por permiso de maternidad.
- **Contrato de emergencia:** busca cubrir las necesidades de la empresa por caso fortuito o fuerza mayor. Se presenta ante una fuerza mayor (terremotos y sismos), lo que provoca que se requiera personal adicional que cubra las necesidades en zonas afectadas.

2.4.2.3. Contrato para obra o de servicio

- **Contrato para obra determinada o servicio específico:** el contrato se celebra entre un empleador y un trabajador con objeto previamente establecido; tendrá la duración necesaria para la conclusión de la obra o servicio. Es importante revisar lo establecido por la Sentencia del Tribunal Constitucional Exp. N.º 04209-2011-PA/TC:

«Conforme ya lo ha sostenido este Colegiado en la STC N.0 00525- 2010-PA/TC, si bien de la simple lectura del artículo 63º del Decreto Supremo N.0 003-97-TR, se desprende que para la aplicación de los contratos para obra determinada o servicio específico modalidad empleada en el caso de autos se requiere únicamente un objeto previamente establecido y una duración determinada en directa relación con la obra o servicio objeto de la contratación, no puede interpretarse la calificación de tales requisitos fuera del marco constitucional. En ese sentido, se entiende que esta modalidad contractual no puede ser empleada para labores de naturaleza permanente que podrían ser realizadas por un trabajador estable, sino que se trata más bien de una modalidad contractual que le permite al empleador dar cobertura a aquellas labores estrictamente temporales o especializadas que no forman parte de las labores permanentes de la empresa, y que requieran un plazo determinado, sustentado en razones objetivas, en concordancia con el requisito formal establecido por el artículo 72º de la citada norma, y que puede ser renovado en la medida en que las circunstancias así lo ameriten lo contrario, es decir, permitir que esta modalidad de contratación «por obra determinada» o «servicio específico» sea utilizada para la contratación de trabajadores que van a realizar labores permanentes o propias del giro principal de la empresa, vulneraría el contenido del derecho al trabajo en su según da acepción, es decir, afectaría el derecho que tiene el trabajador de mantenerse en su puesto de trabajo»

- **Contrato intermitente:** el contrato intermitente cubre actividades de la empresa que por su naturaleza son permanentes, pero discontinuas.
- **Contrato de temporada:** el contrato de temporada busca satisfacer las necesidades propias del giro de la empresa que se cumplen en determinadas épocas del año y que están sujetas a repetirse en períodos equivalentes, según la naturaleza de la actividad productiva. Como regla general dura lo que dura la temporada. Por ejemplo, en el Día de la Madre o en Navidad, las empresas necesitan contratar personal para las ventas, envoltura de regalos, envío de mercadería, etc.
- Dentro de los contratos de trabajo sujetos a modalidad se encuentran los contratos de trabajo del régimen de exportación de productos no tradicionales, los que se ejecutan en Zonas Francas u otros cuyo objeto sea de naturaleza temporal.

2.5. Nulidad

En el ámbito laboral nulidad es diferente a la del derecho civil Si no se ha iniciado la prestación de los servicios, la nulidad impide el nacimiento del vínculo laboral. Ni el trabajador tendrá la obligación de prestar sus servicios ni el empleador estará obligado a pagar remuneración alguna.

Si la prestación de los servicios se ha iniciado la nulidad opera ex nunc. Su efecto es disolver el vínculo laboral a futuro no pudiendo generar efectos retroactivos en perjuicio del trabajador.

Si la prestación de los servicios ha concluido el empleador no podrá invocar la nulidad del contrato para sustraerse al cumplimiento de obligaciones que se generaron a favor del trabajador. Por ejemplo, si le adeuda remuneraciones, gratificaciones u otros beneficios sociales deberá cancelarlos aun cuando se originaron en un acto jurídico viciado de nulidad.

Debemos tener en cuenta que el empleador no puede ampararse en la nulidad del contrato para eludir sanciones administrativas o penales derivadas de actos infractores de la legislación laboral la nulidad no afecta el cumplimiento de obligaciones contributivas a la seguridad social por parte del patrono.

La nulidad se presenta cuando existe prohibición de suscribir un contrato de trabajo en el régimen privado. Sin embargo, no tiene que perjudicar al trabajador, sino que es responsabilidad del empleador, debido a que el trabajador aceptó el trabajo de buena fe.

2.6. ¿Cuáles son los errores frecuentes al contratar personal?

Hay empleadores que solo se preocupan por saber cómo va la producción y ventas de su compañía, cometiendo faltas que les pueden costar los ingresos de un año o más, por ejemplo:

1. Autorizar el comienzo de labores de un trabajador sin haber firmado contrato de trabajo o sin dejar por escrito las condiciones de este. En este caso se alega que es por la urgencia de contar con el servicio, pero debe tenerse en cuenta que en este caso el contrato comienza sin período de prueba y la duración es indefinida.
2. No inscribir al trabajador en la seguridad social, sino después del período de prueba. Ello puede

Capítulo 2: Recursos Humanos

ser motivo de sanciones para el empleador. Además, una vez la inconsistencia sea detectada las sumas no canceladas deben ser pagadas en su totalidad por el empleador.

3. Inscribir al trabajador en seguridad social con salarios inferiores al que realmente devenga. Ello es motivo de sanciones para el empleador, pero, además, una vez la inconsistencia sea detectada las sumas no canceladas deben ser pagadas en su totalidad por el empleador.
4. Efectuar descuentos del salario sin la debida autorización del trabajador. Se presenta este caso cuando el empleado se descuadra en el manejo de recursos financieros de la entidad o cuando al terminar el contrato de trabajo resulta debiendo dinero a la empresa.
5. No consignar las prestaciones sociales cuando el trabajador no las recibe o abandona el cargo. El empleador debe proceder a la consignación y enviar información sobre ello al trabajador.
6. No despedir a un trabajador cuando comete una falta grave en la creencia que no se puede despedir a nadie si no hay previamente tres llamadas de atención.
7. No respetar las jornadas máximas laborales. Se presenta en el área de sistemas donde, se dice, no es posible reemplazar a las personas. No es legal que de manera habitual una persona trabaje jornadas excesivamente altas.

Es importante tener presente lo anterior ya que permite a las empresas evitar sanciones, multas y procesos judiciales innecesarios.

Preguntas:

1. ¿Qué diferencia existe entre una relación laboral a plazo indeterminado y el contrato de trabajo a plazo fijo?
2. ¿Qué diferencia existe entre obrero y empleado?
3. ¿A qué se denomina subordinación? Dé dos ejemplos de aplicación
4. ¿Qué alcance tiene la relación sinalagmática y prestaciones recíprocas?

3. LOS TRABAJADORES DE DIRECCIÓN Y DE CONFIANZA

El Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo 728, introduce dos clases especiales de trabajadores, el Personal de Dirección y los Trabajadores de Confianza.

- El Personal de Dirección es aquel que ejerce la representación general del empleador frente a otros trabajadores o a terceros, o que lo sustituye o que comparte con aquél las funciones de administración y control o de cuya actividad y grado de responsabilidad depende el resultado de la actividad empresarial.
- Los Trabajadores de Confianza son aquellos que laboran en contacto personal y directo con el empleador o con el Personal de Dirección, teniendo acceso a secretos industriales, comerciales o

Pinkas Flint Blanck / MANUAL INTEGRAL DE GESTIÓN EMPRESARIAL. Inicio

profesionales y en general a información de carácter reservado. Asimismo, aquéllos cuyas opiniones o informes son presentados directamente al personal de dirección, contribuyendo a la formación de las decisiones empresariales.

Para la calificación de estos trabajadores las empresas deberán realizar el siguiente procedimiento:

- 1) Identificar y determinar los puestos de Dirección y de Confianza de la empresa.
- 2) Comunicar, por escrito, a los trabajadores que ocupan los puestos de Dirección y Confianza que sus cargos han sido calificados como tales.
- 3) Consignar en el libro de planillas y boletas de pago la calificación correspondiente.

Los trabajadores de Dirección y de Confianza reciben un tratamiento especial por la naturaleza del trabajo que desempeñan, por ello gozan de una serie de beneficios especiales como viáticos, gastos de representación, no tienen la obligación de registrar su asistencia ni el horario de ingreso y salida de la empresa; pero algunos beneficios se encuentran limitados como, por ejemplo:

- No tienen derecho a percibir horas extras.
- El Período de prueba es hasta seis meses para el personal de Confianza y hasta un año para el Personal de Dirección.
- No tienen derecho a cobrar la Indemnización por no gozar del descanso vacacional.
- No tienen derecho de huelga ni derecho a afiliarse a Sindicatos.
- Cuando el personal de Dirección o de Confianza ingresó directamente a ocupar ese puesto no le corresponde el pago de la indemnización por despido arbitrario en caso su empleador le retire la confianza. Ver el **VII PLENO JURISDICCIONAL SUPREMO EN MATERIA LABORAL Y PREVISIONAL**.
- Cuando los trabajadores ingresaron inicialmente a un cargo en el que realizaban funciones comunes u ordinarias, y que accedieron con posterioridad a un cargo de Dirección o de Confianza dentro de la misma empresa, les corresponde el pago de la indemnización por despido arbitrario en caso su empleador les impida reincorporarse a su antiguo puesto de trabajo luego de retirada la confianza; o cuando el propio trabajador opte por no reincorporarse a su antiguo puesto de trabajo. Ver el **VII PLENO JURISDICCIONAL SUPREMO EN MATERIA LABORAL Y PREVISIONAL**.

**CORTE SUPREMA DE JUSTICIA DE LA REPÚBLICA
VII PLENO JURISDICCIONAL SUPREMO EN
MATERIA LABORAL Y PREVISIONAL**

En la ciudad de Lima, el día 22 de mayo de 2018, se reunieron los Jueces Supremos integrantes de la Primera y la Segunda Sala de Derecho Constitucional y Social Transitoria de la Corte Suprema de Justicia de la República para la realización de la audiencia del VII Pleno Jurisdiccional Supremo en materia Laboral y Previsional. La sesión se llevó a cabo en la Sala de Juramentos de Palacio Nacional de Justicia de esta ciudad con la participación de los siguientes Jueces Supremos: Javier Arévalo Vela, Elvia Barrios Alvarado, Mariem Vicky de la Rosa Bedriñana, Eduardo Raymundo Ricardo Yrivarren Fallaque, Isabel Cristina Torres Vega, Elizabeth Roxana Margaret Mac Rae Thays, Rufo Isaac Rubio Zevallos, Diana Lily Rodríguez Chávez, Ulises Augusto Yaya Zurnaeta y Víctor Raúl Malea Guaylupo.

El señor coordinador del Pleno, Juez Supremo Javier Arévalo Vela, luego de constatar la asistencia de los magistrados convocados declaró instalada la sesión del VII Pleno Jurisdiccional Supremo en materia Laboral y Previsional; asimismo, se señaló como mecanismo de trabajo: 1) Presentación de los temas sometidos al Pleno; 2) Formulación del punto o puntos de debate; 3) Debate; 4) Votación; y 5) Acuerdo.

Luego de los debates se tomaron los siguientes acuerdos:

(...) 4) Indemnización por despido arbitrario de los trabajadores de dirección y de confianza

El Pleno acordó por unanimidad:

En el caso de trabajadores de dirección o de confianza de empresas y/o instituciones del sector privado:

Aquellos trabajadores que ingresaron directamente a un cargo de confianza o de dirección no les corresponde el pago de la indemnización por despido arbitrario en caso su empleador les retire la confianza.

Aquellos trabajadores que ingresaron inicialmente a un cargo en el que realizaban funciones comunes u ordinarias, y que accedieron con posterioridad a un cargo de confianza o dirección dentro de la misma empresa o institución privada, les corresponde el pago de la indemnización por despido arbitrario en caso su empleador les impida reincorporarse a su antiguo puesto de trabajo luego de retirada la confianza; o cuando el propio trabajador opte por no reincorporarse a su antiguo puesto de trabajo...

Fuente: Separata Especial del Poder Judicial

4. LA LOCACIÓN DE SERVICIOS

4.1. Definición del contrato de locación de servicios

El contrato de locación de Servicios se regula en el Código Civil (artículos 1764º y siguientes). El acreedor de los servicios es denominado comitente y quien presta estos, locador.

Tengamos presente que en el contrato de locación de servicios la prestación de servicios se realiza de forma independiente, sin presencia de subordinación o dependencia del contratado. El locador se encuentra sujeto al cumplimiento de obligaciones contenidas en el contrato, pero sin llegar a una situación de dependencia jurídica frente a quien lo contrata.

En la prestación de servicios no se da una relación de subordinación. El locador no está sujeto a horario alguno y realiza sus labores a su real saber y entender, es decir, sin seguir normas o directrices emanadas de su comitente. El locador no puede ser pasible de sanciones disciplinarias por parte del comitente.

En este tipo de contrato encontramos una gran variedad de profesionales y técnicos independientes como son **los abogados, médicos, ingenieros civiles, industriales, arquitectos, joyeros y contadores** (KPMG, BDO).

4.2. Elementos constitutivos

De la definición indicada deducimos los siguientes elementos: 1) Elemento Personal y 2) Prestaciones.

Elemento personal

En un contrato de locación de servicios intervienen las siguientes partes:

- **Comitente:** es el dador de trabajo, quien solicita, recibe y paga los servicios, los mismos que pueden ser físicos o intelectuales.
- **Locador:** es el encargado de realizar los servicios físicos o intelectuales a cambio de una retribución. Los servicios se deben realizar personalmente. Puede utilizar auxiliares, pero bajo su propia dirección. Así es el caso de carpinteros, albañiles o electricistas.
Comitente y Locador deben ser personas mayores de edad y jurídicamente capaces para la validez del contrato. Entre ellos no existe relación de dependencia laboral como existe en el contrato de trabajo.
- **Prestaciones:** comitente y locador ejecutan prestaciones recíprocas; mientras el primero paga los servicios, el segundo los presta en forma personal Este contrato es importante porque se alquila el capital humano por su inteligencia, capacidad y esfuerzo.

La retribución se fija de acuerdo con los usos, costumbres, naturaleza de los servicios y sobre todo al talento del Locador.

Capítulo 2: Recursos Humanos

4.3. Características

El contrato de locación de servicios se caracteriza por ser:

- a. **Consensual:** el contrato de locación de servicios es un contrato consensual porque se perfecciona con el simple consentimiento de las partes.
- b. **Oneroso:** el contrato de locación de servicios es oneroso porque importa un desprendimiento económico. El comitente paga por los servicios que recibe, y el locador cobra por su trabajo. Es un modo de ganarse la vida.
- c. **Bilateral:** el contrato de locación de servicios es bilateral porque intervienen dos partes: comitente y locador que asumen derecho y obligaciones concurrentes y recíprocos.
- d. **Conmutativo:** el contrato de locación de servicios es conmutativo porque existen prestaciones recíprocas. El Comitente paga por disfrutar de los servicios y el Locador ejecuta los servicios recibiendo a cambio honorarios o retribución pecuniaria.
- e. **Principal:** el contrato de locación de servicios es un contrato principal porque no depende de otro contrato para su existencia. Tiene vida propia.
- f. **Autónomo,** el contrato de locación de servicios es autónomo porque Comitente y Locador no están vinculados por la subordinación como sucede en el contrato de trabajo. El tocador presta los servicios en forma independiente, en su estudio, oficina o consultoría.
- g. **Temporal:** el contrato de locación de servicios es temporal porque tiene un plazo limitado. Su plazo máximo es de seis años para los profesionales y tres cuando se refiere a otros servicios.

Conclusión del contrato de locación de servicios: el locador podrá poner fin al contrato de locación de servicios por justa causa antes del vencimiento, siempre que no perjudique al comitente.

Veamos un resumen de las semejanzas y diferencias entre el contrato de trabajo y el contrato de locación de servicios para tener en claro cuando se aplican

Tabla 2: Semejanzas y diferencias entre el contrato de trabajo y el contrato de locación de servicios

CONTRATO DE TRABAJO	CONTRATO DE LOCACIÓN DE SERVICIOS
En el contrato de trabajo, la subordinación y dependencia son las características principales.	En el contrato civil de locación de servicios, las prestaciones se realizan en forma independiente. No existe subordinación ni dependencia entre el comitente y el locador.
El Código del Niño y Adolescentes autorizan el trabajo de menores de 14 años.	En el contrato de locación de servicios los contratantes deben ser mayores de edad y capaces jurídicamente para la validez de este.
No existe libertad plena pues las partes deben someterse a la legislación laboral en relación a la jornada de trabajo, salarios, vacaciones, etc.	La voluntad de las partes es amplia y decisiva para precisar las condiciones del contrato de locación de servicios, para modificarlo o extinguirlo.
Los derechos de los trabajadores son irrenunciables y no pueden ser materia de transacción.	Las partes pueden renunciar a sus derechos e inclusive transigir sobre estos.

La relación se extingue por las causales previstas en la Ley de Productividad y Competitividad Laboral.	No hay sujeción a la jornada laboral de la empresa
La regla general es el contrato de trabajo a plazo indeterminado y excepcionalmente el contrato a plazo fijo.	Según el Código Civil el plazo máximo de este contrato es de seis (06) años si se trata de servicios profesionales y tres (03) años para otra clase de servicios.

Preguntas de reflexión

1. Deseamos contratar a un experto extranjero para poner en marcha el negocio de piscigranja con tecnología israelí. El contrato es de tres meses. ¿Cómo se formaliza el contrato?
2. ¿Qué derechos tiene un trabajador durante su período de prueba?
3. ¿Puedo contratar a personas de cualquier edad? ¿Hay limitaciones? ¿Cuáles?
4. ¿Puede una municipalidad contratar vía locación de servicios?

Tabla 3: Contratos de trabajo sujetos a modalidad

CONTRATOS DE TRABAJO SUJETOS A MODALIDAD (A PLAZO FIJO O PLAZO DETERMINADO)	
ÁMBITO DE APLICACIÓN	Pueden celebrarse contratos de trabajo sujetos a modalidad cuando así lo requieran las necesidades del mercado o mayor producción de la empresa, o la naturaleza temporal o accidental del servicio o de la obra
REQUISITOS FORMALES PARA LA VALIDEZ DE LOS CONTRATOS	<ul style="list-style-type: none"> - Deben constar necesariamente por escrito y por triplicado. - Consignarse en forma expresa su duración y las causas objetivas determinantes de la contratación y demás condiciones
DENOMINACIÓN DE LOS CONTRATOS	<ul style="list-style-type: none"> - Contratos de naturaleza temporal <ul style="list-style-type: none"> - Por inicio o lanzamiento de nueva actividad. - Por necesidades de mercado. - Por reconvención empresarial.
	<ul style="list-style-type: none"> - Contratos de naturaleza accidental <ul style="list-style-type: none"> - Contrato Ocasional. - Contrato de Suplencia. - Contrato de Emergencia.
	<ul style="list-style-type: none"> - Contratos para obra o servicio <ul style="list-style-type: none"> - Contrato para obra determinada o servicio específico. - Contrato intermitente. - Contrato de temporada.

Capítulo 2: Recursos Humanos

	- Otros contratos	- Contratos del Régimen de Exportaciones de productos no tradicionales, que se ejecuten en Zonas Francas, otros no contemplados.
DERECHOS Y BENEFICIOS	<ul style="list-style-type: none">- Los trabajadores tienen los mismos derechos que los trabajadores con contrato a plazo determinado.- Rige el periodo de prueba previsto en la Ley.- En caso de despido arbitrario, el empleador abonará al trabajador indemnización equivalente a una remuneración y media ordinaria mensual por cada mes dejado de laborar hasta el vencimiento del contrato con el límite de doce remuneraciones.	
DESNATURALIZACIÓN DE LOS CONTRATOS	Se considerarán como contratos de duración indeterminada: <ul style="list-style-type: none">a) Si el trabajador continúa laborando después de la fecha de vencimiento.b) Si el trabajador continúa trabajando una vez concluida la obra o servicio sin haber operado renovaciones.c) Si el titular del puesto sustituido no se reincorpora vencido el término y el trabajador contratado continúa laborando.d) Si se demuestra simulación o fraude.	

LAS PRESTACIONES DE SERVICIOS

Rosa Jorge no sabía cómo construir una mesa. Había ofrecido entregar la mesa para el viernes, pues ese día se celebraba el cumpleaños de su enamorado. Desesperada decidió optar o por no cumplir, esto es, resolver el contrato o contratar a alguien para que lo haga Finalmente, lo importante es cumplir porque si no se puede sufrir daños y perjuicios.

El contrato de la señorita Rosa Jorge con Úrsula Salas, hábil ebanista, es uno que se conoce como prestación de servicios y específicamente de locación de servicios.

Este contrato de locación de servicios es una de las diferentes modalidades de prestación de servicios. Otras son el contrato de obra, el mandato, el depósito y el secuestro. Este no requiere de forma especial sino más bien califica en lo que se conoce como: «Doy para que hagas y hago para que des» En otras palabras, te doy dinero y tú haces algo como construir una mesa, asesorarme con un abogado, conseguirme dinero.

Es importante tener en cuenta que el servicio se paga después de prestado salvo que sea costumbre pagar por adelantado o periódicamente Así es usual que médicos, abogados, ingenieros, cobren un monto a cuenta y luego por horas o por obra en tanto que otras profesiones como los arquitectos no acostumbran a cobrar por el anteproyecto si no cuando los contratan finalmente.

Tampoco es posible cobrar por aquellas cosas que no se entregan. En otras palabras, el que preste los servicios no puede exceder los límites de lo entregado. Dentro de esta variedad es interesante la locación de servicios.

La locación de servicios se diferencia del contrato laboral ya que en este último se tiene que tener subordinación, dependencia y exclusividad. En un contrato de locación de servicios no hay la relación empleado-empleador. No hay jefe ni subordinado. Un abogado tiene clientes. Un médico tiene pacientes. Toda clase de servicios, materiales e instrumentos puede ser materia de este contrato, así, por ejemplo, pagar por la creación de un libro.

Es importante señalar que el locador debe prestar personalmente el servicio, pero puede valerse del auxilio de terceros y no por ello deja de tener la responsabilidad, siempre y cuando, el trabajo no sea de naturaleza personalizada. Así, si me piden pintar un cuadro por mi calidad de artista no puedo encargarlo a un ayudante a que lo haga.

El plazo máximo de este contrato es de seis años, si se trata de servicios profesionales y de tres años en el caso de otra clase de servicios. Si se pacta un plazo mayor a este límite solamente puede invocarse por el locador, esto es, el obligado.

Podemos contrastar este contrato de locación de servicios con el llamado contrato de obra. Este contrato es diferente porque aquí el contratista se obliga a hacer una obra y el comitente o dueño a pagar una retribución. Este es el caso en el cual contratamos a un ingeniero o una constructora. Si este contratista subcontrate a otro igual responde en lo que se llama responsabilidad solidaria, esto es, contratista y subcontratista responden por la calidad de la obra. En general en el contrato de obra los materiales son proporcionados por el dueño o comitente. El contratista está obligado a 3 cosas:

1. A hacer la obra en la forma y plazos convenidos en el contrato o, en su defecto, en el que se acostumbre.
2. A dar inmediato aviso al comitente de los defectos del suelo o de la mala calidad de los materiales proporcionados por este, si se descubren antes o en el curso de la obra y pueden comprometer su ejecución regular.
3. A pagar los materiales que reciba, si estos por negligencia o impericia del contratista quedan en imposibilidad de ser utilizados para la relación de la obra.

También es importante destacar que el contratista no puede introducir variaciones en las características convenidas de la obra sin la aprobación escrita del comitente.

Los contratos de servicios son cada vez más frecuentes. Tan es así que bien se afirma que toda venta es servicio. Hoy, además de contratar personas y establecer relaciones personales, agregamos a las ventas en sí los servicios como las garantías postventa, el mantenimiento, los seguros, etc. Conviene pues estar al tanto de estos contratos que son el pan nuestro de cada día.

5. CONTRATOS DE TRABAJADORES ESPECIALES

5.1. Contrato a tiempo parcial⁵¹

Se consideran trabajadores con contrato a tiempo parcial aquellos que prestan servicios en forma dependiente en jornada inferior a las cuatro horas diarias o cuando al dividir la jornada de trabajo entre seis (6) días lo cinco (5) días, según corresponda resulte un promedio inferior a cuatro horas diarias. Por ejemplo:

- Si la jornada de trabajo es de lunes a sábado, debe ser menor de 24 horas semanales.
- Si la jornada de trabajo es de lunes a viernes, debe ser menor de 20 horas semanales.

El contrato de trabajo a tiempo parcial puede celebrarse a plazo determinado o indeterminado.

El contrato de trabajo a tiempo parcial se inscribe en el Ministerio de Trabajo a través de su página web. La inscripción se hace dentro de los quince (15) días posteriores a la firma del contrato de forma gratuita la inscripción extemporánea se hará con el pago de una Tasa.

6. EL CONTRATO DE TRABAJO DE PERSONAL EXTRANJERO

6.1. Definición

En los últimos años, nuestro país se ha convertido en polo de atracción de migrantes extranjeros y por ello amerita dedicar unas líneas al respecto.

La contratación de trabajadores extranjeros en el Perú se encuentra regulada por el Decreto Legislativo N.º 689 y su Reglamento aprobado por el Decreto Supremo N.º 014-92-TR, normas que establecen los requisitos que debe cumplir la contratación de extranjeros y la posterior obtención de la calidad migratoria habilitante (carné de extranjería con calidad de trabajador residente).

Las empresas sujetas al régimen laboral de la actividad privada están facultadas para contratar trabajadores del extranjero para que ocupen cargos sea gerenciales, técnicos u otros de carácter especializado que signifiquen transferencia de tecnología.

Los contratos de trabajo de personal extranjero deberán ser celebrados por escrito y a plazo determinado, por un periodo máximo de 3 años prorrogables, sucesivamente, por periodos iguales, debiendo constar, además, el compromiso del trabajador extranjero de capacitar al personal nacional en la misma ocupación. La autoridad competente al otorgar la visa de trabajo correspondiente tendrá en cuenta el plazo del contrato.

6.2. Límites en la contratación

La contratación de personal extranjero tiene límites por cuanto se privilegia la contratación de trabajadores nacionales. Veamos cuáles son:

⁵¹CAMPOS TORRES. Régimen laboral-empresarial. Incluye regímenes especiales, seguridad social y provisional. Lima: Gaceta Jurídica (Manual operativo del contador, N.º 4, 2006, p. 47.

1. De los porcentajes limitativos: Las empresas nacionales o extranjeras solo podrán contratar personal extranjero en una proporción de hasta el 20% del número total de sus servidores, empleados, obreros, y sus remuneraciones no podrán exceder el 30% del total de la planilla de sueldos y salarios.

Cálculo del 20% del número de trabajadores

Para determinar el 20% del número total de servidores a que se refiere el párrafo precedente se procederá de la siguiente manera:

- Se toma el total del personal de planilla, computado conjuntamente a todos los trabajadores, sean nacionales o extranjeros, estables o contratados, a plazo determinado con vínculo laboral vigente. El número total de servidores es considerado el 100%.
- Luego se determina el porcentaje de la planilla que representan los trabajadores nacionales y el porcentaje que representan los trabajadores extranjeros.
- Se comparará el porcentaje que representa los trabajadores extranjeros frente el porcentaje de 20% autorizado por Ley, con el fin de determinar el número de extranjeros que pueden ser contratados.

a. Exceptuados del trámite de contratación⁵²

Exceptuados de trámites de contratación

No se considera en la limitación de contratación de trabajadores extranjeros a:

- Al extranjero con cónyuge, ascendientes, descendientes o hermanos peruanos.
- Al extranjero con visa de inmigrante.
- Al extranjero con cuyo país de origen exista convenio de reciprocidad laboral o de doble nacionalidad.
- Al personal de empresas extranjeras dedicadas a los servicios internacionales de transporte, terrestre, aéreo o acuático con bandera y matrícula extranjera.
- Al personal extranjero que labore en las empresas de servicios multinacionales o bancos, sujetos a las normas legales dictadas para estos casos específicos.
- Al personal extranjero que, en virtud de convenios bilaterales o multilaterales celebrados por el Gobierno del Perú, preste sus servicios en el país.
- Al inversionista extranjero, haya o no renunciado a la exportación de capital y utilidades desde su inversión, siempre que esta tenga un monto permanente durante la vigencia del contrato no menor de 5 UIT.
- Los artistas, deportistas y en general aquéllos que actúen en espectáculos públicos en el territorio de la República durante un período máximo.

⁵²Este personal no está sujeto al trámite de aprobación de los contratos ni a los porcentajes limitativos establecidos en el artículo 4 del Decreto Supremo Legislativo N.º 689 (O5-11 91).

Capítulo 2: Recursos Humanos

b. Exoneración de los porcentajes limitativos

Los empleadores podrán solicitar exoneración de porcentajes limitativos en los siguientes casos:

- Cuando se trate de personal profesional o técnico especializado que no se encuentra en el país.
- Cuando se trate de personal de dirección y/o gerencial de una nueva actividad empresarial o en caso de reconversión empresarial.
- Cuando se trate de profesores contratados para la enseñanza superior, o de enseñanza básica o secundaria en colegios particulares extranjeros, o de enseñanza de idiomas en los colegios particulares nacionales o en centros especializados de enseñanza de idiomas.
- Cuando se trate de personal de empresas del sector público o de empresas privadas que tengan celebrados contratos con organismos, institucionales o empresas del sector público.
- Cualquier otro caso que se establezca por decreto supremo, siguiendo los criterios de especialización, calificación o experiencia.

A continuación, veamos un ejemplo de autodeterminación de porcentajes limitativos.

AUTODETERMINACIÓN DE PORCENTAJES LIMITATIVOS

Del personal (20%)

Número		Porcentaje
Total de trabajadores	45	100%
Trabajadores nacionales	43	95.56%
Trabajadores Extranjeros	2	4.44%
Saldo Disponible de Trabajadores Extranjeros por contratar	7	15.56%

De las remuneraciones (30%)

	Monto S/.	Porcentaje
Total de la Planilla de remuneraciones	177,807.33	100%
Remuneraciones de trabajadores nacionales	167,993.11	95.56%
Remuneraciones de trabajadores extranjeros	9,814.22	4.44%
Saldo disponible de remuneraciones por pagar	43,527.98	15.56%

2. De la aprobación del contrato de trabajo: los contratos de trabajo extranjeros deben ser aprobados por el Ministerio de Trabajo.

6.5. ¿Cuál es el procedimiento de contratación de trabajadores extranjeros?

- (i) En primer lugar, el trabajador extranjero debe solicitar ante la Superintendencia Nacional de Migraciones un permiso especial para firmar contratos.
- (ii) Cuando tenga el permiso podrá firmar el contrato de trabajo, el trabajador podrá firmar el contrato de trabajo para trabajador extranjero con su Empleador. Para solicitar la aprobación del Contrato deberá presentarse ante el Ministerio de Trabajo lo siguiente:
 - a) Solicitud dirigida a la Sub-Dirección de Registros Generales.
 - b) Contrato de trabajo en tres (3) ejemplares indicando el lugar donde laborará el trabajador extranjero.
 - c) Declaración jurada considerando el cumplimiento o exoneración de porcentajes limitativos según corresponda.
 - d) Declaración Jurada del empleador de cumplimiento de las condiciones establecidas en la Ley para la Contratación de Extranjeros (D. Leg. N°689 y su reglamento) es decir, tiene en sus archivos los documentos siguientes:
 - e) Fotocopia legalizada certificada visada por el servicio consular y el Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, del título profesional o técnico o certificados de experiencia laboral expedidos en el exterior, vinculados con el objeto del servicio. Si estos documentos están redactados en idioma extranjero, se adjuntará la traducción oficial
 - f) Copia del Pasaporte o Carné de Extranjería.
 - g) Constancia de pago de la tasa correspondiente (5% UIT) en el Banco de la Nación (Tributo N. °5533). El pago será efectuado con el número de RUC de la empresa contratante.
 - h) Cuando se solicite exoneración de porcentajes limitativos se debe incluir la documentación que corresponda.
 - i) Copia del comprobante del Registro Único del Contribuyente (RUC).

Una vez entregada la documentación completa se debe llenar un formulario que es entregado junto con los documentos detallados.

La Autoridad Administrativa de Trabajo (AAT) evalúa la solicitud en un plazo máximo de cinco (5) días hábiles. Si dentro de ese plazo la AAT constata la falta de documentación, requerirá al solicitante para que la presente en un plazo no mayor de tres (3) días hábiles. El plazo de aprobación corre a partir de la subsanación. El Ministerio de Trabajo emitirá una Resolución Aprobatoria asignando un número de registro.

1. ¿Qué diferencia existe entre un contrato de naturaleza temporal y otro de naturaleza accidental?
2. ¿El trabajo a domicilio que se rige por la temporalidad es supervisado en forma directa por un superior?
3. ¿Cuáles la norma que rige los contratos de trabajo por exportación?

7. LOS COSTOS LABORALES Y BENEFICIOS SOCIALES

7.1. El salario o remuneración

El término «salario» hace referencia a la remuneración por servicios personales de los obreros que se paga semanalmente. Cuando el pago es diario, dentro de una jornada laboral o contractual, se le llama «joma/» y cuando se refiere a unidades o tareas de producción se le llama «a destajo». Estos pagos son diferentes del «sueldo», que es la remuneración abonada a los empleados.

Entendemos como remuneración, desde el punto de vista legal lo siguiente:⁵³

Constituye remuneración para todo efecto legal el íntegro de lo que el trabajador recibe por sus servicios, en dinero o en especie, cualesquiera sean la forma o denominación que se le dé, siempre que sea de su libre disposición.

Igualmente tiene naturaleza remunerativa la alimentación otorgada en crudo o preparada cuando constituyen la alimentación principal del trabajador en calidad de desayuno, almuerzo, refrigerio o cena.

Por otro lado, no constituye remuneración computable, para efecto del cálculo de los aportes y contribuciones a la seguridad social, así como para ningún derecho o beneficio de naturaleza labora el valor de las prestaciones alimentarias otorgadas bajo la modalidad del suministro indirecto.

Jorge Toyama señala que la remuneración es todo lo que percibe el trabajador por los servicios prestados, sea en dinero o en especie. La remuneración comprende aquellos conceptos que representan una ventaja o beneficio patrimonial para el trabajador y su familia sea en bienes o servicios sin tener en cuenta la condición, el plazo o la modalidad de entrega. No se considera remuneración aquellos conceptos que se encuentren excluidos legalmente o que, por definición, no ingrese dentro de esta institución⁵⁴.

7.1.1. Caracteres⁵⁵

El pago como remunerativo debe tener las siguientes características:

- **Ser de libre disposición:** la remuneración o pago debe ser de libre disposición del trabajador. El empleador coloca el íntegro de la remuneración a disposición del trabajador y solo puede retener un porcentaje por mandato legal o judicial
- **El pago puede ser efectuado en dinero o en especie:** la remuneración puede ser pagada parcialmente en bienes o servicios distintos del dinero. En nuestra legislación no se regula qué porcentaje de la remuneración puede ser cancelado en especie. En todo caso, tratándose de bienes o servicios, estos deben representar una ventaja patrimonial para el trabajador.
- **La remuneración tiene carácter alimentario:** la remuneración sirve de sustento para el trabajador y su familia. Por ello los conceptos remunerativos solo son embargables hasta un 60% cuando se debe atender obligaciones de carácter alimentario del trabajador: No se le puede

⁵³Artículo 6 del TUO del D. Leg. 728.

⁵⁴TOYAMA MIYAGUSHI. *Instituciones del Derecho Laboral*. Lima: Soluciones laborales, Lima, 2008, p.534.

⁵⁵TOYAMA MIYAGUSHI. *Instituciones del Derecho Laboral*. Lima: Soluciones laborales, Lima, 2008, p.321.

embargar un monto superior por sus deudas de carácter alimentario (no pasa alimentos a la familia).

- **El monto de la remuneración:** el monto de la remuneración es fijado por acuerdo de partes. En este sentido, el empleador no puede reducir la remuneración del trabajador sin la aceptación de este. No cabe, reducción de sueldo unilateral.

7.1.2. ¿Cuáles son los criterios para determinar la remuneración a pagar?

i) En función del tiempo:

Este criterio tiene como unidad de medida un determinado período, por lo general una hora o un día para obreros y una quincena, un mes u otro período mayor para los empleados a plazo, durante el cual el trabajador se encuentra a disposición del empleador, sin tomar en cuenta la producción realizada. Teniendo en cuenta ello, puede ser mensual, diario, por hora, quincenal semanal o integral (que es la que se otorga al trabajador por un año entero de trabajo y debe especificarse que los beneficios están integrados en este).

ii) Otros criterios se calculan en función del rendimiento del trabajador

Es la remuneración que se paga por cada unidad producida por el trabajador, según tarifa convenida. La de los obreros se denomina “salario a destajo”, y la del empleador “sueldo o comisión”.

7.1.3. ¿Qué clases de sueldo existen?⁵⁶

El salario adopta diferentes denominaciones como:

1. **Salario en dinero especie o mixto:** según el salario que se abone íntegramente en moneda de curso legal, en valores que no son moneda de curso legal, en valores que no son moneda de cursos legal, en valores que no son moneda, o si se compone de ambos elementos, por ejemplo: salario y/o habitación, alimentación, etc.
2. **Salario directo o indirecto:** según se trate del salario que se entrega al trabajador acorde al contrato o se trata de la participación de ciertas instituciones o ventajas concedidas por el patrono o por ley como son: indemnización por enfermedad o accidente, habitación a precio módico, bonificaciones, gratificaciones, primas, bonos en cooperativas, etc.
3. **Salario mínimo o salario máximo:** se conoce como tal al mayor o menor salario que puede ganar un trabajador en un momento dado. El salario máximo es excepcional y se otorga para trabajadores altamente especializados cuyo número es escaso y que si no tuvieran un límite en sus aspiraciones notablemente en el costo de producción. Algunas veces se señala un salario máximo para impuestos o para la percepción de determinadas prestaciones o beneficios sociales.

⁵⁶Gonzales Rosales, Guillermo y ELÍAS APARICIO, Ricardo. *Doctrina y Legislación de Trabajo en el Perú*. Tomo I. Lima: Studium, pp. 85 y ss.

Capítulo 2: Recursos Humanos

4. **Salario individual y salario familiar:** depende de si se considera solo al trabajador, esto es, sin considerar a su familia o persona a su cargo o cuando se señala una retribución básica al servidor y otra cantidad adicional en concepto de carga familiar.
5. **Salario nominal y salario real:** según el monto de retribución o poder adquisitivo de dicha moneda.
En cuanto a la prestación del trabajo, tenemos salario por tiempo que puede ser diario semanal, mensual o anual. En este caso se considera el tiempo invertido en el trabajo y los periodos de pago. Los salarios son fijos para cada período.
6. **Salario pieza, medida tarea o destajo:** en este caso el salario se computa por unidad de pieza trabajada. Este sistema tiene ventajas e inconveniente pues si bien estimula la actividad productiva retribuyendo al trabajador según su esfuerzo, tiende a la especialización y perfeccionamiento profesional aumentando la producción disminuyendo costos; por otro lado, provoca el agotamiento del servidor se presta a. que no se justiprecie el esfuerzo humano cuando se fijan tarifas bajas por unidad producida.
7. **Salario con prima:** este compone de una parte fija que puede ser un salario mínimo o salario base y otro complementario o prima, pagado proporcionalmente a diversos factores, como el rendimiento tiempo invertido o calidad de la labor.

7.1.3.1. La Remuneración básica

¿Qué se entiende por remuneración básica?

La remuneración básica es una remuneración principal fija. El trabajador recibe una cantidad determinada por cada módulo temporal en los que desarrolla su prestación laboral. La remuneración básica constituye la contraprestación directa e inmediata vinculada con el trabajo.

La remuneración básica está constituida por el monto que el trabajador percibe por sus servicios ordinarios, la misma que se determina en función a la unidad de cálculo pactada.

Los beneficios o complementos remunerativos se calculan con relación a la remuneración básica. La remuneración no puede ser inferior a la remuneración mínima vital que asciende actualmente a S/.930.

El trabajador recibe otros montos vinculados a la calidad personal del trabajador, circunstancias externas del trabajo o el resultado del negocio. La denominación de remuneraciones complementarias es diversa. Se denominan:

- Gratificaciones
- Asignaciones
- Bonificaciones

Estos complementos (de origen autónomo o convencional, esto es, previstos en contratos de trabajo, convenios colectivos, costumbre, reglamentos internos, actos unilaterales del empleador, etc.) se dividen en cuatro grupos.⁵⁷

Compensaciones Contraprestativas

Este primer grupo de complementos se relaciona con la prestación laboral, pero no suele corresponder a la prestación ordinaria del trabajador de forma que tiende a compensar el carácter extraordinario o esfuerzo del trabajador.

Guarden relación con la prestación del servicio y reconocen la dedicación y cabal prestación de servicios del trabajador.

El carácter condicionado o no que pueda tener este tipo de ingresos no supone un gasto que denote un carácter no remunerativo. Es un concepto no consolidado en la medida que el trabajador no conserva el derecho a percibir este concepto pues está supeditado al acto o hecho que lo originó, de manera que ni puede otorgarse si no se da el supuesto de hecho. Hago una labor fuera de lo normal, recibo este monto-bono o premio.

- **Suplementos personales**

Un segundo rubro está conformado por prestaciones de carácter personal usualmente denominada asignación. En este caso no se atiende a la prestación laboral, sino a determinadas condiciones personales o características del trabajador tal como la capacitación y la experiencia. Por ejemplo: la asignación familiar, que equivale a un % de la remuneración.

- **Suplementos particulares**

Un tercer grupo está integrado por conceptos que percibe el trabajador por circunstancias ajenas a la prestación laboral y su propia condición personal, generalmente gratificaciones. Son ejemplos de este tipo de pago, las gratificaciones de julio y diciembre, por Fiestas patrias y Navidad respectivamente, con independencia de nacionalidad o religión.

- **Complementos aleatorios**

Complementos que se derivan de la situación y resultados de la actividad de la empresa. En el Perú se ven convenios colectivos y acuerdos no normativos donde las empresas convienen en la entrega de determinados montos si se cumplen índices y metas basados en la productividad, la utilidad y, las ventas, etc.

Veamos las siguientes Boletas de Pago que incluyen el pago de Gratificación por el mes de julio, Asignación Familiar y Asignación Escolar:

⁵⁷Rodríguez- Sañudo, Fermín, «La ordenación salarial», AA.VV., en Reforma de la legislación laboral. Estudios dedicados al profesor Manuel Alonso García. Madrid: Marcial Pons, 1995, p. 499.

Capítulo 2: Recursos Humanos

BOLETA DE PAGO
Decreto Supremo N° 001 98 TR DEL 22-01-98

Apellidos y Nombres		Régimen laboral	PRIVADO
Cargo	GERENTE DE VENTAS	Fecha de ingreso	
		Fecha de Cese	CONTINUA
AFP	AFP PROFUTURO	Días no laborados	
Días laborados		Días subsidiarios	
Horas laboradas		Días de vacaciones	

REMUNERACIONES			APORTES Y DESCUENTOS		
MES DE:	GRATIFICACIÓN JULIO 2018	MOTIVO	Empleador	Trabajador	Total
Haber mensual		EsSalud			
Jornal		O.N.P.			
Hrs. Trab. Días		5ta Categ			
Comisiones		EPS			
Horas extras		Senati			
Asig. Familiar		I.E.S.			
Feridos		S.C.T.R.			
Bonificaciones		Adelantos			
Gratificaciones	3,635.00	Mand. Judicial			
CTS		Aportes A.F.P.			
Vacaciones		Cont. Solid			
Movilidad		Seguro			
Destajos		Comis. Variab.			
Ley 26504		Otros			
AFP. 10.23%, 3%		Seguro de Vida			
Bonif. Extraordinaria	327,15				
TOTAL HABER	3,962.15	TOTAL DCTO			

NEO RECIBIDO S/.

3,962.15

LIMA, 15 de JULIO de 2018

**BOLETA DE PAGO
DEL 01/10/2014 AL 31/10/2014**

CÓDIGO	APELLIDOS Y NOMBRES			FECHA INGRESO	FECHA CESE	SUELDO 14,253.37	
DOC. IDENTIDAD	ESSALUD	AFP	OBSERVACIONES				
CENTRO DE COSTO (PRINCIPAL)		ÁREA			PUESTO		
SEDE PRINCIPAL		DÍAS TRAB. 23.00	HORAS TRAB. 184.00	HORA EXT. SIMP 25% 0.00	HORAS EXT. SIMP. 35% 0.00	HORAS EXT. DOBLES 0.00	
CALIFICACIÓN PERSONAL DE CONFIANZA		INIC VAC. 07/10/2014	FIN VAC. 13/10/2014	INICIO VACAC	FIN VACAV	INICIO VAC	FIN VACAC
INGRESOS		DEDUCCIONES			APORTACIONES		
HABER BÁSICO	10,913.02	AFP FONDO PENSIONES	10.0	1,430.94	ESSALUD	1,383.93	
ASIGNACIÓN FAMILIAR	75.00	AFP COMISIÓN VARIAB.	1.55	221.80	SENATI	153.77	
PREMUNERACIÓN ESPECIE	6,193.28	AFP SEGURO INVALIDEZ	1.23	1041.47	APORTE DE EPS	461.31	
REM. VACACIONAL	7.00	5TA. CATEGORÍA		5,535.97	SCTR PENSIÓN ADM.	15.29	
ASIG. ESCOLAR	2,073.57	DSCTO REMU. ESPECIES		4,170.00	SCTR SALUD ADM.	35.77	
TOTAL INGRESOS	22,576.22	TOTAL DEDUCCIONES		11,463.18	TOTAL APORTACIONES	2,050.07	
					NETO A PAGAR	11,113.04	

7.1.4. Modificación de la remuneración

7.1.4.1. El aumento salarial⁵⁸

El aumento de la remuneración tiene varias causas:

- **Acuerdo entre las partes:** la aceptación del trabajador puede ser expresa o tácita.
- **Resultado de negociación colectiva:** se alcanzan acuerdos entre empleadores y trabajadores respecto al incremento de remuneraciones.
- **Laudo arbitral:** resuelve un conflicto de trabajo ante el fracaso de un acuerdo vía negociación colectiva.

7.1.4.2. Reducción⁵⁹

Campos Torres señala que 'las consecuencias de la remuneración varían dependiendo de si esta se produce por acuerdo de partes o por voluntad unilateral del empleador.

- **Acuerdos de las partes**

La reducción de remuneración solo procede si se da un acuerdo entre el trabajador y el empleador, sin que exista una causa justificante que lo amerite. Es posible un acuerdo de cambio remunerativo.

El trabajador puede voluntariamente acordar que su remuneración sea reducida pero existe un límite por debajo del cual se entenderá que esta disposición es inválida, en virtud del principio de irrenunciabilidad de derechos.

Se debe tener cuidado en este tema pues el derecho laboral protege al trabajador y puede señalar que estos acuerdos son nulos. El trabajador no puede renunciar a sus derechos laborales.

- **Decisión unilateral del empleador**

La remuneración del trabajador no puede ser reducida por voluntad del empleador: solo es posible si media aceptación del trabajador. En el ordenamiento laboral la reducción inmotivada es considerada un acto de hostilización equiparable al despido.

Árvalo Veta sostiene «que, en la antigua ley N.0 9463 del 17 de diciembre de 1941 modificada por D.S N° 003 que aprueba el TUO del D. Leg. N.0 728, en su artículo único permitía la reducción de remuneraciones aceptada por un servidor, siempre que no perjudique en forma alguna los derechos adquiridos por servicios prestados de acuerdo con la ley laboral aplicable al trabajador, debiendo en estos casos calcular su compensación por tiempo de servicios (la ley utilizaba la palabra indemnización) de conformidad con las remuneraciones percibidas hasta el momento de la reducción.⁶⁰

⁵⁸CAMPOS TORRES. *Incluye regímenes especiales, seguridad social y previsional*, cit., p.66.

⁵⁹Ibidem.

⁶⁰ÁREVALO VELA, Javier. «El contrato de trabajo en la legislación peruana», en la *Actualidad Laboral*, N° 293. Lima, 2000, p.18.

Sentencia Exp. N° 009-2004-AA/TC – Arequipa

(...) En cuanto a la rebaja de remuneraciones, con las boletas de pago obrantes de obrantes de fojas 11 a 15 de autos, ha quedado acreditado que el actor siguió percibiendo la misma remuneración que recibía como Asesor de Gerencia General hasta el mes de diciembre de 1999, y que la referida reducción se sustenta en el convenio suscrito con fecha 25 de octubre de dicho año. Al respecto, la posibilidad de reducirlas remuneraciones está autorizada expresamente por la Ley N.0 9463. Del 17 de diciembre de 1941. Siempre que medie aceptación del trabajador. Igual situación es contemplada. **Contrario sensu**, por el artículo 30 inciso b) del Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 003-97-TR, y el artículo 49 de su reglamento. Aprobado mediante Decreto Supremo N° 001-96-TR que consideran la reducción inmotivada de la remuneración o de la categoría como acto de hostilidad equiparable al despido. Sin embargo, el actor manifiesta que fue compelido por la empleada a firmar dicho convenio. En ese sentido, este Colegiado considera que la vía del amparo, por su carácter sumario, no es la idónea para resolver dicho extremo de la demanda, tomando en consideración que se fundamenta en un vicio en la manifestación de voluntad del recurrente, lo cual requiere la actuación de pruebas y diligencias dentro de la correspondiente estación probatoria, etapa de la cual carece el amparo. En todo caso, en este extremo, este Colegiado deja a salvo el derecho del recurrente para que pueda ejercerlo en sede ordinaria [...] (el subrayado es nuestro).

La compensación por tiempo de servicios que se genere posteriormente se calculará de acuerdo con las remuneraciones rebajadas.

8. LA JORNADA DE TRABAJO

Está regulada en el Decreto Legislativo N. ° 854, TUO de la Ley de Jornada de Trabajo, Horario y Trabajo en Sobretiempo (en adelante TUO del D. Leg. N° 854), cuyo artículo 1 señala lo siguiente: «*La jornada ordinaria de trabajo para varones y mujeres mayores de edad es de ocho (8) horas diarias o cuarenta y ocho (48) horas semanales como máximo. Se puede establecer por Ley, convenio o decisión unilateral del empleador una jornada menor a las máximas ordinarias [...]*».

El Derecho Laboral regula la jornada máxima de trabajo, cuidando la integridad del trabajador. Es generalmente aceptado que la jornada diaria es de 8 horas diarias y 48 horas semanales, y así está recogido en el artículo 25 de la Constitución de 1993.

La jornada de trabajo puede ser ordinaria o extraordinaria, según se ajuste o exceda el máximo legal o convencional. En este último caso, el trabajo extraordinario, realizado fuera de los referidos límites, merece una remuneración extraordinaria.

En la doctrina se encuentran muchas definiciones. Manuel Alonso Olea señala lo siguiente: «jornada de trabajo es el tiempo que cada día dedica el trabajador a la ejecución del trabajo»⁶¹. Por su parte Colottí,

⁶¹ ALONSO OLEA, Manuel, *Derecho del trabajo*, 3. ° ed. Madrid: Universidad de Madrid, Facultad de Derecho, 1974, p.124.

Capítulo 2: Recursos Humanos

citado por Néstor de Buen, define la jornada como el tiempo durante el cual diariamente el trabajador se encuentra a disposición del patrón para cumplir la prestación que le impone el contrato de trabajo⁶².

8.1. Clasificación⁶³

- i. Jornada diurna:* Es la comprendida entre las 6:00 y 20:00 horas. El máximo legal es de 8 horas.
- ii. Jornada mixta:* Comprende períodos de jornadas diurna y nocturna.
- iii. Jornada nocturna:* es la comprendida entre las 10:00 pm y 6:00 am.
- iv. Jornada reducida:* es la destinada para menores de edad y en algunas actividades como la de tripulaciones aeronáuticas.
- v. Jornada ilimitada:* es poco congruente con los principios constitucionales, se ve en el caso de los trabajadores domésticos.

El empleador podrá, en mérito de las facultades establecidas por el artículo 2 del Decreto Legislativo N. ° 854, establecer jornadas compensatorias de trabajo, de tal forma que en algunos días la jornada ordinaria sea mayor y en otras menores de 8 horas, así como reducir o ampliar el número de días de la jornada semanal de trabajo, pudiendo prorratear las horas dentro de los restantes días de la semana.

8.2. La fijación del horario de trabajo

El horario de trabajo es distinto a la jornada de trabajo, pero relacionado con él, en la medida que el horario es el instrumento que fija el momento exacto del comienzo y fin de la jornada, fija el ingreso y salida del centro de trabajo y las suspensiones del trabajo en la jornada durante la semana laboral o en períodos extensos.

Es facultad del empleador establecer el horario de trabajo, entendiéndose por tal la hora de ingreso y salida. El procedimiento para fijar el horario de trabajo se debe sujetar a lo dispuesto en el artículo 6 del TUO del D. L. N. ° 854 que señala lo siguiente:

- Establecer y modificar los horarios de trabajo sin alterar el número de horas trabajadas.
- Si la modificación colectiva de horario es mayor a una hora y la mayoría de los trabajadores no estuvieran de acuerdo, podrán acudir a la Autoridad Administrativa de Trabajo para que se pronuncie sobre la procedencia de la medida en un plazo no mayor de diez (10) días hábiles, en base a los argumentos y evidencias que se propongan las partes.
- En el caso de trabajo en horario corrido, el trabajador tiene derecho a tomar sus alimentos en un tiempo que no podrá ser inferior a los 45 minutos, este tiempo no forma parte de la jornada ni horario de trabajo, salvo que por convenio colectivo se disponga algo distinto.

⁶²DE BUEN, Néstor, *Derecho del trabajo*, 13. ° e. Tomo II, Porrúa, México, 1999, p.158.

⁶³DE BUEN, Néstor, *Derecho del trabajo*, 13. ° e. Tomo II, Porrúa, México, 1999, p.162 y ss.

8.3. Trabajo nocturno

Se denomina trabajo nocturno a aquella labor que se desarrolla en un horario destinado normalmente al descanso. El concepto varía de una legislación a otra. El artículo 8 del TUO del D.L. N.º 854, lo comprende desde las 10:00 pm hasta las 6:00 am, considerando cualquier turno dentro de este lapso como trabajo nocturno. Se deben cumplir ocho horas consecutivas con un intermedio de descanso que no puede ser inferior a 45 minutos para la cena o alimentación. El trabajador que labora en horario nocturno no podrá percibir una remuneración semana quincenal o mensual inferior a la remuneración mínima mensual vigente a la fecha de pago más una sobretasa del treinta y cinco por ciento (35%) de ésta. Dicho trabajo debe ser, en lo posible, rotativo.

8.4. Trabajo extraordinario

Se le conoce también como trabajo en sobretiempo u horas extras. Viene a ser el tiempo de labores que excede la jornada normal diaria. Las horas extraordinarias son de carácter facultativo para los trabajadores son ellos, quienes deciden si aceptan o no dichas horas extras, y el empleador, puede o no conceder horas extraordinarias.

Es aceptado que al trabajador por sus horas extras debe pagársele con una remuneración adicional a la ordinaria. El trabajo en sobretiempo es voluntario, tanto en su otorgamiento como en su prestación. Nadie puede ser obligado a trabajar horas extras, salvo en casos justificados en que los la labor resulte indispensable a consecuencia de un hecho fortuito que ponga en peligro a las personas o bienes del centro de trabajo.

Este trabajo extraordinario se encuentra regulado en el artículo 9 del TUO del D.L. N.º 854 que señala la sobre tasa que debe pagarse al trabajador por el trabajo que exceda la jornada diaria o semanal. Así se abona un 25% sobre la remuneración ordinaria por las primeras dos horas y 35% por el tiempo restante.

9. LOS BENEFICIOS SOCIALES

Toyama Miyagusuku⁶⁴ señala que «el Estado fija la determinación y entrega una serie de beneficios sociales (legales) que constituyen conceptos de mínima observancia por parte del empleador y del trabajador. Es posible que las partes pacten la entrega de una serie de beneficios sociales convencionales o autónomos.

Ejemplo de beneficios sociales convencionales son la asignación por retorno vacacional, una bonificación por quinquenio, una participación adicional a la legal en las utilidades, un bono por cumplimiento de metas, una gratificación por cónyuge, una asignación escolar, etc.

Se puede indicar que los beneficios establecidos por el Estado representan un mínimo de ingresos de los trabajadores (beneficios sociales) y que la autonomía privada, por medio de diversos mecanismos y fuentes, puede incrementarlos o establecer beneficios adicionales (beneficios sociales convencionales o autónomos)⁶⁵.

⁶⁴TOYAMA MIYAGUSHI. Instituciones del Derecho Laboral. Lima: Soluciones laborales, Lima, 2008.

⁶⁵ IBIDEM, P. 306

Capítulo 2: Recursos Humanos

Pizarro Díaz⁶⁶ señala que la denominación de «beneficio social» aparece en diversos puntos de nuestra normativa, empezando por nuestra Constitución». Así, en el artículo 24 se señala que «el pago de la remuneración y de los beneficios sociales del trabajador tiene prioridad sobre cualquier otra obligación del empleador». De esta disposición parecería que la remuneración y los beneficios sociales constituyen conceptos distintos, pero complementarios que agruparían a todas las percepciones que son entregadas al trabajador y que el ordenamiento considera necesario proteger a través del privilegio del crédito «salarial».

Sin embargo, revisando las normas comprobaremos que ambos términos se confunden. Por ejemplo, la bonificación por tiempo de servicios que se otorgaba al amparo del Decreto Legislativo N° 688, Ley de Consolidación de Beneficios Sociales, es considerado como beneficio social, pero también puede ser definida como remuneración. Otro ejemplo es el caso de la remuneración vacacional no gozada o de las vacaciones trunca que el empleador otorga al trabajador al momento del cese y que integran la denominada «liquidación por beneficios sociales», aunque indudablemente constituyen remuneraciones. Por el contrario, la compensación por tiempo de servicios es un beneficio social y se encuentra excluida del concepto de remuneración.

Los conceptos de remuneración y beneficio social no resultan excluyentes, siendo posible que determinados beneficios sociales sean también remuneración. No obstante, tampoco existe, entre estas categorías, una relación de género (remuneración)-especie (beneficio social), ya que existen beneficios sociales que no son considerados remuneraciones, sea porque carecen de naturaleza remunerativa o porque el legislador ha determinado su exclusión»⁶⁷.

9.1. La bonificación⁶⁸

La bonificación por tiempo de servicios es un complemento remunerativo que compensa el tiempo de servicios prestado por los trabajadores. Es un reconocimiento a la antigüedad laboral para una sola empresa. A la fecha, solamente se otorga a los trabajadores que gozaban de este beneficio (derecho adquirido) pues este concepto fue suprimido en julio de 1995.

El alcance de esta bonificación se encuentra en la Ley de Consolidación de Beneficios Sociales, aprobada por Decreto Legislativo N° 688 y que representa el 30% de la remuneración básica mensual.

Esta bonificación, a la fecha, es un beneficio cerrado dado que la ley N. ° 26513 derogó este beneficio para aquellos trabajadores que desde el 30 de julio de 1995 cumplían 30 años de servicios para un solo empleador.

Solamente los trabajadores que cumplieron 30 años de servicios para un solo empleador hasta el 29 de julio de 1995, tienen derecho a este beneficio y en la medida que continúen laborando para el mismo

⁶⁶PIZZARRO DÍAZ, Mónica, *La remuneración en el Perú en análisis jurídico laboral*. Estudio Gonzáles & asociados, Lima.

⁶⁷PIZZARRO DÍAZ, Mónica, *La remuneración en el Perú en análisis jurídico laboral*. Estudio Gonzáles & asociados, Lima, 2006, pp. 155.156.

⁶⁸TOYAMA MIYAGUSHI. *Instituciones del Derecho Laboral*. Lima: Soluciones laborales, Lima, 2008, p.356.

empleador. Se incluyen los periodos laborados, los servicios prestados luego de una reorganización societaria y se toman en consideración los mismos días que los previstos como laborables para la CTS.

9.2. La Gratificación

Son remuneraciones extracontractuales que el empleador otorga al trabajador y tienen su esencia en los servicios prestados por estos y los beneficios que han reportado a la empresa. Nuestra jurisprudencia conceptúa que se trata de liberalidades otorgadas por el empleador.

Se identifican con ciertas fechas del calendario esto es festividades que normalmente crean una situación especial de desajuste económico por los mayores gastos en que el trabajador voluntario o involuntario incurre.

La característica esencial de estas gratificaciones es que por lo menos en su inicio son un acto de liberalidad del empleador (aunque después se convierten en habitual y forzosa). También se pueden originar por convenciones colectivas, o pueden pactarse como condición de trabajo.

9.2.1. Las Gratificaciones ordinarias

Adquieren calidad de ordinarias y por ende obligatorias las pactadas y concedidas que se han otorgado por dos años consecutivos. Es obligatorio el pago de las gratificaciones ordinarias las que tienen carácter remunerativo. Su percepción es exigible en caso de terminación de la relación laboral cualquiera sea la causal en la proporción que corresponda a los servicios prestados hasta el momento del cese.

9.2.1.1. Las Gratificaciones por Fiestas Patrias y Navidad⁶⁹

Las gratificaciones de Fiestas Patrias y Navidad son gratificaciones ordinarias y obligatorias, que tienen su origen en el mandato de una norma legal: ante el incumplimiento del empleado; el trabajador puede reclamar judicialmente el pago. Las gratificaciones equivalen a una remuneración mensual cada una, y por ello, el trabajador tiene derecho a recibir catorce remuneraciones mensuales por cada año de servicios: doce mensuales y dos gratificaciones.

9.2.2. Gratificaciones extraordinarias⁷⁰

Cuando una empresa entrega a título de liberalidad, una gratificación extraordinaria esta no tiene incidencia en la determinación de los beneficios sociales (compensación de tiempo de servicios, gratificaciones de julio y diciembre) ni está afecta a tributos y aportaciones que inciden sobre la remuneración con excepción del impuesto a la renta de quinta categoría.

La exclusión legal atiende al carácter extraordinario y liberal de la gratificación. Se prevén dos elementos relevantes: de un lado, *lo ocasional* y del otro el carácter «*acontraprestativo*». Estamos ante una suma que se concede con prescindencia de la prestación de servicios del trabajador.

⁶⁹IBIDEM, 2008, PP. 338-343.

⁷⁰TOYAMA MIYAGUSHI, Op, cit.pp.327-329.

Preguntas de reflexión

1. Pensamos en el caso de un trabajador que ha superado con creces las metas de productividad. Elaborar una carta con el pago de 10,000 soles.
2. Se presume siempre la labor de sobretiempo, si el trabajador se queda después del horario laboral. ¿Cuándo no lo es?
3. ¿Existe una clasificación especial para la jornada de trabajo de los cines y clubes?
4. ¿Cuándo corresponde el pago de las gratificaciones en fracciones de mes?
5. ¿Existe remuneración laboral cuando no hay prestación efectiva?

10. MODELOS DE CONTRATOS

CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO DETERMINADO (*)

Consiste mediante el presente documento, suscrito por duplicado con igual valor y tenor, un Contrato de Trabajo que al amparo del TUO del D. Leg N.º 728 (D.S. N.º 0003-97-TR, Ley de Productividad y Competitividad Laboral), celebran de una parte..... (Nombre o razón social del empleador), con RUC N.º debidamente representado por don(ña) (Nombre del representante legal)a quien en adelante se le llamará EL EMPLEADOR y del otro don (ña) (Nombre del trabajador) Identificado con DNI N° domiciliado a quien en adelante se le llamará EL TRABAJADOR, en los términos y condiciones siguientes:

PRIMERO: EL EMPLEADOR es una cuyo objeto social es la cual requiere de los servicios del TRABAJADOR en forma permanente, para realizar las siguientes actividades; debiendo someterse este al cumplimiento estricto de la labor para la cual ha sido contratado y a las directivas que emanen de sus jefes o instructores.

SEGUNDO: El período de prueba es de tres meses (puede ampliarse a seis meses o a un año si existe justificación para ello), a cuyo término EL TRABAJADOR alcanza el derecho a la protección contra el despido arbitrario en virtud del artículo 10 de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral.

TERCERO: En contraprestación a los servicios del TRABAJO, EL EMPLEADOR se obliga a pagar una remuneración (mensual o semanal) de, se obliga a facilitar al TRABAJO los materiales y condiciones necesarios para el adecuado desarrollo de sus actividades, y a otorgarle los beneficios que por ley, pacto o costumbre tuvieron los trabajadores de su misma categoría.

CUARTO: EL TRABAJADOR deberá prestar sus servicios en el siguiente horario: de a (días), de a horas, teniendo un refrigerio de (1) minuto, que será tomado de a horas.

QUINTO: En todo lo no previsto por el presente contrato, se estará a lo establecido en las disposiciones laborales que regulan los contratos de trabajo por tiempo indeterminado contenidas en la Ley de Productividad y Competitividad Laboral.

Firmado en..... a los días del mes dede 20.....

(*) En el caso de un contrato a tiempo indeterminado celebrado entre un trabajador y una entidad de intermediación laboral, este deberá ser presentado ante el MTPE para su aprobación, dentro de los 15 días luego de celebrado.

(1) Mínimo 45 minutos de refrigerio.

**CONTRATO DE TRABAJO
SUJETO A MODALIDAD**

Consta por el presente documento, que se suscribe por triplicado con igual tenor y valor, el contrato de sujeto a modalidad que al amparo del Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N.º 728, Decreto Supremo N.º 0003-97-TR, Ley de Productividad y Competitividad Laboral y normas complementarias, que se celebran de una parte (1) con RUC N.º y domicilio real en debidamente representado por el señor(a) (2) con DNI N.º domiciliado a quien en adelante se le denominará **EL EMPLEADOR**, y de la otra parte, don (ña) Con DNI N.º domiciliado en a quien en adelante se le denominará **EL TRABAJADOR**, en los términos y condiciones siguientes:

1. **EL EMPLEADOR** es una, cuyo objeto social es y que ha sido debidamente autorizada por de fecha emitida da por, que requiere de los servicios del **TRABAJADOR** en forma (3), para
2. Por el presente contrato, **EL TRABAJADOR** se obliga a prestar sus servicios al **EMPLEADOR** para realizar las siguientes actividades:, debiendo someterse al cumplimiento estricto de la labor, para la cual ha sido contratado, bajo las directivas de sus jefes o instructores, y los que se impartan por necesidades del servicio en ejercicio de las facultades de administración y dirección de la empresa, de conformidad con el artículo 9º del Texto Único Ordenado de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral, aprobado por Derecho Supremo N.º 003-97-TR.
3. La duración del presente contrato es de (5), iniciándose el día de del 20.... y concluirá el día de de del 20.....

(1) Nombre o razón social del empleador

(2) Nombre o cargo de representante

(3) En forma temporal, accidental o para obra o servicio

(4) Señalar la modalidad del contrato y las causas determinante de la contratación.

(5) Meses o años.

Por necesidades de mercado: 5 años Por reconversión empresarial: 2 años Accidental: 6 meses al año

Suplencia: la que resulte necesaria, según las circunstancias

Emergencia: la que resulte necesaria

Para obra o servicio: la que resulte necesaria

Intermitente: no tiene plazo de duración máximo

De temporada: depende de la duración de la temporada

4. En contraprestación a los servicios del TRABAJADOR, el EMPLEADOR se obliga a pagar una remuneración..... (6) de (.....).

Igualmente se obliga a facilitar al trabajador los materiales necesarios para que desarrolle sus actividades y a otorgarle los materiales necesarios para que desarrolle sus actividades, y a otorgarle los beneficios que por ley, pacto o costumbre tuvieron los trabajadores del centro de trabajo contratados a plazo indeterminado.

5. **EI TRABAJADOR** deberá prestar sus servicios en el siguiente horario: de a(días), de a(horas), teniendo un refrigerio de(minutos), que será tomado de a

6. **EL EMPLEADOR** se obliga a inscribir al **TRABAJADOR** en el Libro de Planillas de Remuneraciones, así como poner a conocimiento de la Autoridad Administrativa de Trabajo el presente contrato, para su conocimiento y registro, en cumplimiento de lo dispuesto por artículo 73° del Texto Único ordenado del Decreto Legislativo N° 728, Ley de Productividad y Competitividad laboral, aprobado mediante Decreto Supremo N° 0003-97-TR.

7. Queda entendido que **EL EMPLEADOR** no está obligado a dar aviso alguno adicional referente al término del presente contrato, operando su extinción en la fecha de su vencimiento, conforme a la cláusula tercera, oportunidad en la cual se abonará al **TRABAJADOR** los beneficios sociales que le pudieran corresponder de acuerdo a Ley.

8. En todo lo no previsto por el presente contrato, se estará a las disposiciones laborales que regulan los contratos de trabajo sujeto a modalidad, contenidos en el Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N. ° 728 aprobado por el Decreto Supremo N.º 003-97-TR, Ley de Productividad y Competitividad laboral.

9. Las partes contratantes renuncian expresamente al fuero judicial de sus domicilios y se someten a la jurisdicción de los jueces de..... para resolver cualquier controversia que el cumplimiento del presente contrato pudiera originar.

Firmado en..... a los..... (Días) del (mes).....de 20.....

(6) Mensual, quincenal, semanal.

**CONTRATO DE TRABAJO
LOCACIÓN DE SERVICIOS**

Conste por el presente documento el CONTRATO PRIVADO DELOCACIÓN DE SERVICIOS, que celebran al amparo del Art. 1764 del Código Civil, de una parte de la empresa _____ con R.U.C N° _____ con domicilio fiscal en _____ debidamente a quien en adelante se le denominará simplemente EL COMITENTE; y de la otra parte don _____ de profesión (1) _____ con D.N.I. N° _____ domiciliado en _____, a quien en adelante se le denominará simplemente EL LOCADOR; en los términos y condiciones siguientes:

PRIMERO: EL COMITENTE es una persona jurídica de derecho privado constituida bajo el régimen de sociedad _____, cuya actividad principal es _____.

SEGUNDO: El objeto del presente contrato es la prestación de servicios del LOCADOR a favor del COMITENTE, consistentes en la ejecución de labores de _____ para lo cual prestará sus servicios, según requerimientos del COMITENTE.

TERCERO: Queda convenido que la prestación del servicio no está sujeta a jornada específica alguna de labor.

CUARTO: EL LOCADOR prestará sus servicios de manera personal; sin embargo, si lo cree conveniente, puede ser ayudado o sustituido por otros, estando bajo su dirección y responsabilidad.

EL COMITENTE podrá introducir variaciones en la ejecución de prestaciones de servicios del LOCADOR según las necesidades de operatividad.

En aplicación de los alcances inherente a este contrato de las pautas establecidas en el artículo noveno del D.S N.º 020-2001-TR, Reglamento de la Ley de Inspección respecto al principio de primacía de la realidad, las partes declararán que la naturaleza técnica y de especialización de las tareas del LOCADOR, determinan la no existencia de subordinación, existencia de un horario de trabajo, reglamentación de la labor, dictado de órdenes o sanción en el desempeño de la misma.

QUINTO: EL COMITENTE abonará al LOCADOR por los servicios que éste conviene prestarle el monto de S/..... (.....Nuevos soles)

El importe de la retribución a que se refiere el párrafo precedente, se pagará al final de cada mes, con la debida entrega del recibo por Honorarios profesionales.

SEXTO: El plazo de duración del presente contrato es de _____ meses, EL LOCADOR efectuará el servicio a partir del _____ y cesará el _____ pudiendo ser prorrogado por común y expreso acuerdo escrito entre las partes.

SEPTIMO: Las obligaciones del LOCADOR, son las siguientes:

- a) Realizar los servicios contratados de acuerdo a lo establecido en la cláusula segunda de este contrato, en forma eficiente, diligente y honesta.
- b) Tratar en forma confidencial los documentos e informaciones que reciba para la prestación de los servicios, así como los que obtenga por su cuenta.

OCTAVO: Son obligaciones del COMITENTE

- a) Abonar al LOCADOR la retribución pactada en la forma y monto acordado.
- b) Prestarle todas las facilidades e información para llevar a cabo el servicio requerido.
- c) Las demás que resulten de este contrato o de la Ley.

NOVENO: Se deja expresa constancia por las partes de que EL LOCADOR bajo ningún concepto está sujeto a subordinación y por lo tanto no existe en modo alguno relación laboral, siendo EL LOCADOR servidor independiente.

DECIMO: Cualquiera de las partes poner fin al presente contrato en forma incausada, notificando dicha decisión por escrito bajo cargo a la otra parte, en el caso de EL LOCADOR al COMITENTE con no menos de 30 días de anticipación. En el caso del COMITENTE al LOCADOR, el plazo es de 72 horas.

DECIMO PRIMERO: Ambas partes se someten a la jurisdicción de los Jueces y Tribunales de la ciudad de _____ resolver cualquier divergencia o exigencia derivada del presente contrato y señalan como sus domicilios al efecto los indicados al inicio del presente documento.

Cualquier cambio de domicilio será comunicado mediante una carta simple con cargo, o de ser el caso, mediante carta notarial, dentro de las 72 horas de producido por la parte que lo efectuó. La falta de aviso determinará la subsistencia del domicilio señalado, a donde se podrá dirigir válidamente la correspondencia de notificaciones.

DECIMO SEGUNDO: El presente contrato se celebra al amparo de los artículos 1764 al1770 del Código Civil. Consecuentemente, en todo lo no pactado en este documento, el mismo se regirá por dichas normas legales.

Conforme con todas las cláusulas anteriores, firman las partes, no duplicado, a los _____ días del mes de _____ del año 20____.

EL COMITENTE-

EL LOCADOR

Capítulo 2: Recursos Humanos

FORMULARIO DE SOLICITUD PARA APROBACIÓN DE CONTRATOS DE EXTRANJEROS

(D.L. N°-689 Y D.S N° 014-92-TR)
(Contrato originario, prórrogas o modificaciones y
exoneraciones de porcentajes limitativos)

Señores:

MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO:
SUB DIRECCIÓN DE REGISTROS GENERALES

DATOS DEL EMPLEADOR

Nombre o Razón Social..... RUC, Domicilio en Provincia de
....., Departamento de Región Dirección de Correo
Electrónico Representante Legal N.º DNI
Con mandato inscrito en el de la Fecha del Registro
..... De los Registros Públicos de

De conformidad con lo dispuesto por los Artículos 5, 6, 7 y 8 del Decreto Legislativo N.º 689 y
por su Reglamento aprobado por Decreto Supremo N.º 014-92-TR.

Solicitamos a su Despacho se sirva aprobar el:

1. Contrato de trabajo de fecha..... (Dentro de los porcentajes limitativos)
2. Contrato de trabajo de fecha..... (Exonerado de los porcentajes limitativos)
3. Prórroga del contrato de trabajo de fecha
4. Modificación del contrato de trabajo de

Que se suscribe con el Trabajador, cuyo datos se consigna a continuación:

DEL TRABAJADOR

Nombres y Apellidos..... Nacionalidad.....
Profesión u Ocupación..... Especialidad en.....
Puesto a Ocupar

POR TANTO:

A Ud. Pedimos se sirva acceder a la solicitud

OTROS DECIMOS: Que dando cumplimiento al Art. 80 del Decreto Legislativo N.º 689 y el
inciso b del artículo 12 del Reglamento, adjuntando lo siguiente: Contrato de Trabajo de
Extranjero, formulario de declaración jurada de cumplimiento de los porcentajes limitativos o
exoneración según corresponda.

LUGAR Y FECHA

FIRMA DEL REPRESENTANTE LEGAL:

**MODELO DE CONTRATO DE
TRABAJO DE EXTRANJERO**

**(Decreto. Legislativo. N°-689 y
Decreto. Supremo N° 014-92-TR)**

Conste por el presente documento el Contrato de Trabajo de Personal Extranjero a plazo determinado, que celebran de una parte la empresa Con Registro Único de Contribuyentes N.º, con domicilio en provincia de, departamento de, cuya constitución obra debidamente inscrita en la ficha N.º del Registro de Personas Jurídicas de habiendo dado inicio a su actividad empresarial con fecha debidamente representada por..... Identificado con Documento de Identidad poder inscrito en la partida N° de los Registros Públicos de, a quien en adelante se denominará «EL EMPLEADOR», y de la otra parte Don identificado con documento de identidad nacido de nacionalidad, de sexo, de..... años de edad, de estado civil, de profesión o especialidad, con domicilio en a quien en adelante se le denominara" EL TRABAJADOR"; en los términos y condiciones siguientes:

PRIMERO: DEL EMPLEADOR. «EL EMPLEADOR» es una empresa dedicada a la actividad económica descrita en la introducción del presente documento y requiere de un (describir puesto del trabajador a contratar) que se haga cargo del puesto de

SEGUNDO: DE LOS SERVICIOS. EL TRABAJADOR es (describir calificación laboral) y declara estar calificado para el puesto ofrecido.

TERCERO: DE LOS SERVICIOS. Por medio del presente documento «EL EMPLEADOR» contrata los servicios del «TRABAJADOR», que se llevarán a cabo en el domicilio, distrito provincia, departamento de

CUARTO: DE LA JORNADA La jornada de trabajo será de lunes a viernes de horas a horas.

QUINTO: DE LA REMUNERACIÓN TOTAL «EL EMPLEADOR» abonará al trabajador, en calidad de remuneración los conceptos siguientes:

Capítulo 2: Recursos Humanos

A. Dineraria

- Haber Mensual x 12=
- Gratificaciones al año
- Otras bonificaciones al año
- Subtotal Anual

B. Especie

- Vivienda por un valor anual de = S/.
- Colegio para los hijos, por un valor anual de S/.
- Auto uso, mantenimiento, combustible y por un valor S/.
- Otras (especificar)
- Subtotal Anual =

C. Remuneración Anual

- Remuneración total anual (A+B) =
- Remuneración total mensual
- La remuneración total mensual se tomará en cuenta para determinar los porcentajes limitativos.

SEXTO: DEL RÉGIMEN LABORAL «EL TRABAJADOR» se encuentra sujeto al Régimen laboral de la Actividad Privada Y le son aplicables los derechos y beneficios previstos en la misma.

SÉPTIMO: DEL PLAZO El plazo de duración del presente Contrato es de (Máximo tres años), de conformidad con lo dispuesto por el Art. 5 del Decreto Legislativo N.º 689 y del Art. 11 del Reglamento, contados a partir de la fecha del inicio de la prestación del servicio.

La prestación del servicio se iniciará sólo al día siguiente en que se produzca la aprobación del contrato de trabajo y la obtención de la calidad migratoria habilitante.

OCTAVO: DE LA BUENA FE LABORAL El «TRABAJADOR» se obliga por su parte en forma expresa a poner al servicio del «EMPLEADOR» toda su capacidad.

NOVENA: EFECTO DE LA APROBACIÓN DEL CONTRATO Se deja constancia que las partes son conscientes que la aprobación de la Autoridad Administrativa de Trabajo que recaiga en este contrato, no autoriza al inicio de la prestación de servicios, mientras que no se cuente con la calidad migratoria habilitante, otorgada por la Autoridad Migratoria competente, bajo responsabilidad del «EMPLEADOR».

DÉCIMO: DE LA CAPACITACIÓN Las partes asumen el compromiso de capacitar personal nacional en el mismo puesto, en que se contrató al «TRABAJADOR».

DÉCIMO PRIMERO: DEL RETORNO

«EL EMPLEADOR» se compromete a entregar los pasajes que correspondan al trabajador al producirse el cese. El costo será de cuenta del «EMPLEADOR» y el pasaje será extendido a favor de las siguientes personas:

1. Titular, edad
2. Parentesco, edad
3. Parentesco, edad
4. Parentesco, edad

DÉCIMO SEGUNDO: DE LA TRIBUTACIÓN En materia de obligaciones tributarias el TRABAJADOR queda claramente Instruido que está sujeto a la legislación peruana. En consecuencia, deberá cumplir con presentar su Declaración Jurada de Impuesto a la Renta, así como cumplir con todas las demás obligaciones tributarias, «EL EMPLEADOR» se compromete a efectuar las retenciones de ley que correspondan.

Suscrito y firmado en (Perú) a los Del mes de Del año 20.....en 3 ejemplares de un mismo tenor para constancia de las partes y de la Autoridad de Trabajo, a cuya aprobación será sometido.

CONTRATADO-

REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA

(*) Cuando el contrato es suscrito en el extranjero deberá contener legalización consultar

**CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO FIJO
BAJO LA MODALIDAD DE CONTRATO DE TEMPORADA**

Conste por el presente documento el Contrato de Trabajo a plazo fijo bajo la modalidad de «Contrato de Temporada», que celebran al amparo del Art. 67 de la ley de Productividad y Competitividad Laboral aprobado por D. S. N.º 0003-97-TR, y normas complementarias, de una parte (1) con RUC N.º y domicilio fiscal en, debidamente representado por el señor (2), con DNI N.º según poder inscrito en la partida registral N.º del Registro de Personas Jurídicas de Lima, a quien en adelante se le denominará **EL EMPLEADOR**, y de la otra parte (3) con DNI N.º domiciliado en a quien en adelante se le denominará **EL TRABAJADOR**, en los términos y condiciones siguientes:

PRIMERO: EL EMPLEADOR es una empresa dedicada a (4) la cual requiere cubrir las necesidades de recursos humanos con el objeto de incrementar la producción de por ejemplo: **helados originados por el aumento de la demanda** durante la temporada del (5)

SEGUNDO: Por el presente documento **EL EMPLEADOR** contrata a plazo fijo bajo modalidad ya indicada en la cláusula precedente, los servicios de **EL TRABAJADOR** quien desempeñara el cargo de (6), en relación con el objeto precisado en la cláusula primera.

TERCERO: El presente contrato tiene una duración de meses (**El tiempo que dure la temporada**), cuyo inicio será el de del 20..... y concluye el de del 20.....

CUARTO: EL TRABAJADOR estará sujeto a un período de prueba de tres meses, la misma que inicia el de del 20..... y termina el de del 20.....

QUINTO: EL TRABAJADOR cumplirá el horario de trabajo siguiente: De lunes a de horas a horas.

(1) Colocar nombre de la empresa

(2) Colocar el representante de la empresa.

(3) Colocar el nombre del trabajador

(4) Colocar el objeto social de la empresa y justificación del motivo del uso de la modalidad.

(5) Colocar la temporada

(6) Describir el puesto del trabajador

SEXTO: EL TRABAJADOR deberá cumplir con las normas propias del centro de trabajo, así como las contenidas en el Reglamento Interno de Trabajo (en caso cuente con uno debidamente registrado ante AAT) y en las demás normas laborales, y las que se impactan por necesidades del servicio en ejercicio de las facultades de administración de la empresa, de conformidad con el art. 9 de la Ley de Productividad y Competitividad laboral, aprobado por D. S. N° 0003-97-TR.

SÉTIMO: EL EMPLEADOR abonará al **TRABAJADOR** la cantidad de S/. como remuneración mensual, de la cual se deducirán las aportaciones y descuentos por tributos establecidos en la ley que le resulten aplicables.

OCTAVO: Este contrato queda sujeto a las disposiciones que contiene el TUO del D. Leg. N.º 728 aprobado por D. S. N° 0003-97-TR Ley de Productividad y Competitividad Laboral, y demás normas legales que lo regulen o que sean dictadas durante la vigencia del contrato.

Conforme con todas las cláusulas anteriores, firman las partes, por triplicado a los días del mes de del año 20.....

EL EMPLEADOR

EL TRABAJADOR

DEBEMOS TENER EN CUENTA

- Duración de la temporada, la naturaleza de la actividad de la empresa, naturaleza de las labores.
- Modalidad, indicar causas objetivas de la contratación.
- Estatus laboral puesto u ocupación.
- Período de prueba acordado, (el plazo convencional es de 3 meses).
- Ampliación del período de prueba acordada en caso sea necesario o se contrate trabajadores de Dirección o Confianza.
- Remuneración del trabajador.
- Horario de trabajo.

**MODELO DE CONTRATO
CARGO DE CONFIANZA**

Conste por el presente documento el contrato de management, modalidad de gestión gerencial (1), que celebran de una parte AAA, identificada con R.U.C. N.º, inscrita en la partida electrónica N.º del Registro de Personas Jurídicas de, con domicilio en, debidamente representada por su director ejecutivo don, identificado con D.N.I. N.º, con poderes inscritos en el asiento de la referida partida electrónica, a quien en lo sucesivo se denominará LA EMPRESA; y de otra parte BBB, identificada con R.U.C. N.º, inscrita en la partida electrónica N.º del Registro de Personas Jurídicas de, con domicilio en, debidamente representada por su gerente general don....., identificado con D.N.I. N.º, con poderes inscritos en el asiento de la referida partida electrónica, a quien en lo sucesivo se denominará EL GERENTE; en los términos contenidos en las cláusulas siguientes:

ANTECEDENTES

CLAÚSULA PRIMERA. LA EMPRESA es una persona jurídica de derecho privado constituida bajo el régimen de la sociedad anónima, cuyo objeto social principal es dedicarse a la industria hotelera y turística.

En ese sentido, LA EMPRESA cuenta con una cadena nacional de hoteles cinco estrellas:

- el “.....”; en la ciudad de Lima, ubicado en
- “.....”; en la ciudad de Piura, ubicado en
- “.....”; en la ciudad de Arequipa, ubicado en
- “.....”; en la ciudad de Cuzco; ubicado en
- “.....”; en la ciudad de Trujillo, ubicado en

CLAÚSULA SEGUNDA. en el marco del desarrollo de su actividad empresarial, LA EMPRESA, por acuerdo del directorio deldede 20....., conforme al acta que se adjunta, ha acordado encomendar la función de gerenciamiento de la cadena de hoteles referida en la cláusula anterior a una entidad privada de reconocida trayectoria, a fin de que esta gerencie temporalmente su funcionamiento.

CLAÚSULA TERCERA. EL GERENTE es una persona jurídica de derecho privado constituida bajo el régimen de la sociedad anónima, que tiene como objeto social principal dedicarse a la industria hotelera y de turismo, de reconocida trayectoria nacional e internacional. En ese sentido, es propietaria de una cadena internacional de hoteles en Latinoamérica, reconocida bajo la denominación comercial de «.....».

Asimismo, EL GERENTE, como actividad adicional, se dedica a la prestación de servicios de administración, gerencia, consultoría y asesoramiento en general a otras empresas hoteleras y turísticas del sector privado.

OBJETO DEL CONTRATO

CLAÚSULA CUARTA. Por el presente contrato, EL GERENTE se obliga a administrar la cadena de hoteles de LA EMPRESA referida en la cláusula primera bajo las condiciones descritas en el presente documento, en nombre y por cuenta de LA EMPRESA. Por su parte, LA EMPRESA se obliga a retribuir a EL GERENTE el monto total delo pactado en la cláusula séptima, en la forma y oportunidad convenidas.

CARACTERES Y FORMA DE PRESTAR SERVICIO

CLAÚSULA QUINTA

El servicio materia de este contrato será prestado por EL GERENTE por un período deaños, contados a partir delde de 20 hasta eldedel 20.....

Si ninguna de las partes declara, por carta notarial, con dos meses de anterioridad al vencimiento del plazo del contrato su intención de terminar con la relación obligacional, se entiende que el contrato queda renovado por un único plazo de años.

CLAÚSULA SEXTA. Las partes declaran que el presente contrato es de naturaleza civil, por lo que EL GERENTE no está sujeto a relación de dependencia frente a LA EMPRESA, y en tal sentido aquella tendrá libertad para elegir la forma cómo realizar sus servicios, siempre y cuando no se aparte de lo previsto en el presente contrato.

Asimismo, EL GERENTE se reserva la facultad de nombrar y remover a las personas naturales que ejercerán directamente el cargo de gerente (2).

De igual modo, la remuneración de dichas personas naturales correrá por cuenta de EL GERENTE.

RETRIBUCIÓN: FORMA Y OPORTUNIDAD DE PAGO

CLAÚSULA SÉTIMA. Las partes acuerdan que, en calidad de contraprestación por los servicios prestados, EL GERENTE percibirá anualmente el% de la utilidad neta obtenida en cada ejercicio económico que refleje el balance de cierre.

El pago de la retribución anteriormente referida, deberá hacerse íntegramente en dinero, y en un plazo no mayor de diez días hábiles de aprobado el balance general de cierre de ejercicio por la junta general de LA EMPRESA

Asimismo, en el plazo de duración del presente contrato, LA EMPRESA deberá pagar a EL GERENTE una retribución mensual ascendente a US\$\$ (..... dólares americanos).

OBLIGACIONES Y FACULTADES DE LAS PARTES

CLAÚSULA OCTAVA. EL GERENTE, en nombre y por cuenta de LA EMPRESA, se hará cargo de la gerencia de la cadena de hoteles descrita en el segundo párrafo de la cláusula primera. En ese sentido, EL GERENTE tendrá las facultades y responsabilidades que le confiere a dicho órgano administrador la Ley General de Sociedades, así como el estatuto social, instrumento que declara conocer.

En consecuencia, queda expresamente establecido que la función de administración que se le confiere a EL GERENTE comprende las funciones de gerencia, mas no las del directorio de LA EMPRESA.

CLAÚSULA NOVENA. LA EMPRESA se obliga a designar con el cargo de directores a cinco personas señaladas por EL GERENTE.

En tal sentido, dicho nombramiento deberá realizarse mediante acuerdo de Junta General de LA EMPRESA, la misma que deberá realizarse dentro de losdías hábiles siguientes de la celebración del presente contrato.

Asimismo, LA EMPRESA, dentro del plazo de duración del presente contrato, deberá mantener en nueve el número de integrantes del directorio de esta, así como a no remover a los directores designados por EL GERENTE, a menos que cuente con la debida autorización por escrito de EL GERENTE (3).

CLAÚSULA DÉCIMA. ELGERENTE se obliga a guardarla más absoluta confidencialidad de la información económica, financiera y empresarial de LA EMPRESA que obtenga en el ejercicio de la administración que se le confiere mediante este documento.

CLAÚSULA DÉCIMA PRIMERA. EL GERENTE está obligada a comunicar a LA EMPRESA, cada mes, del desarrollo económico de la cadena hotelera. Dicha comunicación deberá incluir información contable, financiera, tributaria, laboral, etc.

CLAÚSULA DÉCIMA SEGUNDA. LA EMPRESA se obliga a proporcionar a EL GERENTE toda la información que sea necesaria para cumplir debidamente con la gerencia de la empresa.

En ese sentido, LA EMPRESA deberá brindar, al solo pedido de EL GERENTE toda la información económica, contable, financiera y laboral que le permita un mejor posicionamiento en el mercado.

CLAÚSULA DÉCIMA TERCERA. LA EMPRESA se obliga a facilitar a EL GERENTE los poderes necesarios de gestión para el desempeño eficaz de sus funciones, así como para su actuación ante toda clase de organismos públicos y privados. En ese sentido, el directorio de LA EMPRESA deberá otorgar a EL GERENTE los poderes de representación o de gestión que sean necesarios para celebrar los actos jurídicos, contratos o transacciones que la gestión demanden.

CLAÚSULA DÉCIMA CUARTA. LA EMPRESA se obliga a mantener, durante el tiempo de vigencia del contrato, el complejo hotelero referido en la cláusula primera dentro de las condiciones y características que han permitido su clasificación de cinco estrellas.

CLAÚSULA DÉCIMA QUINTA. Como consecuencia del presente contrato, EL GERENTE incluirá dentro de su cadena internacional de hoteles “.....” al complejo hotelero descrito en la cláusula primera. En ese sentido, EL GERENTE queda autorizado para añadir al nombre específico de cada hotel, la denominación y el logotipo de la cadena internacional “.....” nombre comercial de la organización y que identifica a sus establecimientos.

A la terminación del plazo de duración del contrato, LA EMPRESA no podrá continuar usando cualquier denominación, logotipo o nombre comercial que lo vincule con EL GERENTE.

APLICACIÓN SUPLETORIA DE LA LEY

CLAÚSULA DÉCIMA SEXTA. En todo lo no previsto por las partes en el presente contrato, ambas se someten a lo establecido por las normas del Código Civil, la Ley General de Sociedades y demás del sistema jurídico que resulten aplicables.

COMPETENCIA ARBITRAL

CLAÚSULA DÉCIMA SÉPTIMA. Las controversias que pudieran suscitarse en tomo al presente contrato, serán sometidas a arbitraje mediante un Tribunal Arbitral integrado por tres expertos en la materia, uno de ellos designado de común acuerdo por las partes, quien lo presidirá, y los otros designados por cada uno de ellos.

Si en el plazo de..... (.....) días de producida la controversia, no se acuerda el nombramiento del presidente del Tribunal Arbitral, éste deberá ser designado por el Centro de Arbitraje Nacional y Extranjero de la Cámara de Comercio de Lima, cuyas reglas serán aplicables al arbitraje.

El laudo del Tribunal Arbitral será definitivo e inapelable, así como de obligatorio cumplimiento y ejecución para las partes y, en su caso, para la sociedad.

En señal de conformidad las partes suscriben este documento en la ciudad de, a los días del mes de del 20

EL EMPLEADOR

EL TRABAJADOR

ANOTACIONES Y REFERENCIAS LEGALES

- (1) El management propiamente dicho es el contrato de gestión por el cual una empresa, a la cual podemos llamar «el gerente» o «management» se obliga a gerenciar a otra. Por lo tanto, este contrato como señala Farina incluye un mandato que tiene por objeto el cumplimiento de actos jurídicos cuya finalidad es la conducción diaria de la empresa. Mediante este contrato es posible encargar la gerencia general determinada gerencia o todas las gerencias de una sociedad.
- (2) Conforme al art. 193 de la LG.S., cuando se designe gerente a una persona jurídica, esta debe nombrar a una persona natural que la represente
- (3) El directorio y la gerencia son los órganos de administración de la sociedad (art. 152 LG.S.). Asimismo, el directorio tiene las facultades de gestión y de representación legal necesarias para la administración de la sociedad (art. 172 LG.S.). Por tal motivo, es de interés del management el contar con una mayoría absoluta en el directorio, a fin de permitir una rápida y eficiente asunción y materialización de decisiones que lleven a buen término el manejo del negocio.

APECTOS LABORALES QUE DEBEMOS TOMAR EN CUENTA

Por Joaquín y Fátima

Joaquín piensa que es importante contratar no solo a Juan como contador, sino también a Andrés como abogado. Tanto el contador como el abogado son 2 ejes fundamentales de la empresa. Son ellos los que pueden evitar problemas con la SUNAT, el Ministerio de Trabajo o las municipalidades. Ello lleva a que Fátima saque cuentas y consulte. Si se les contrata y se les paga un monto de 1,000 dólares a cada uno, para la empresa cada uno asume un monto fijo alto pues debe agregarse CTS, AFP, vacaciones. Esto es realmente imposible para una empresa joven y sin ingresos aún. Fátima prefiere contratar a su amiga Lourdes quien es ingeniera química y que va directo al área de producción. Luego de pensarlo bien se dan cuenta que ellos pueden concurrir a la empresa cuando se les necesite y ser pagados con honorarios vía locación de servicios. Se los usará cuando se necesite. Ello evita un costo fijo que no se puede asumir.

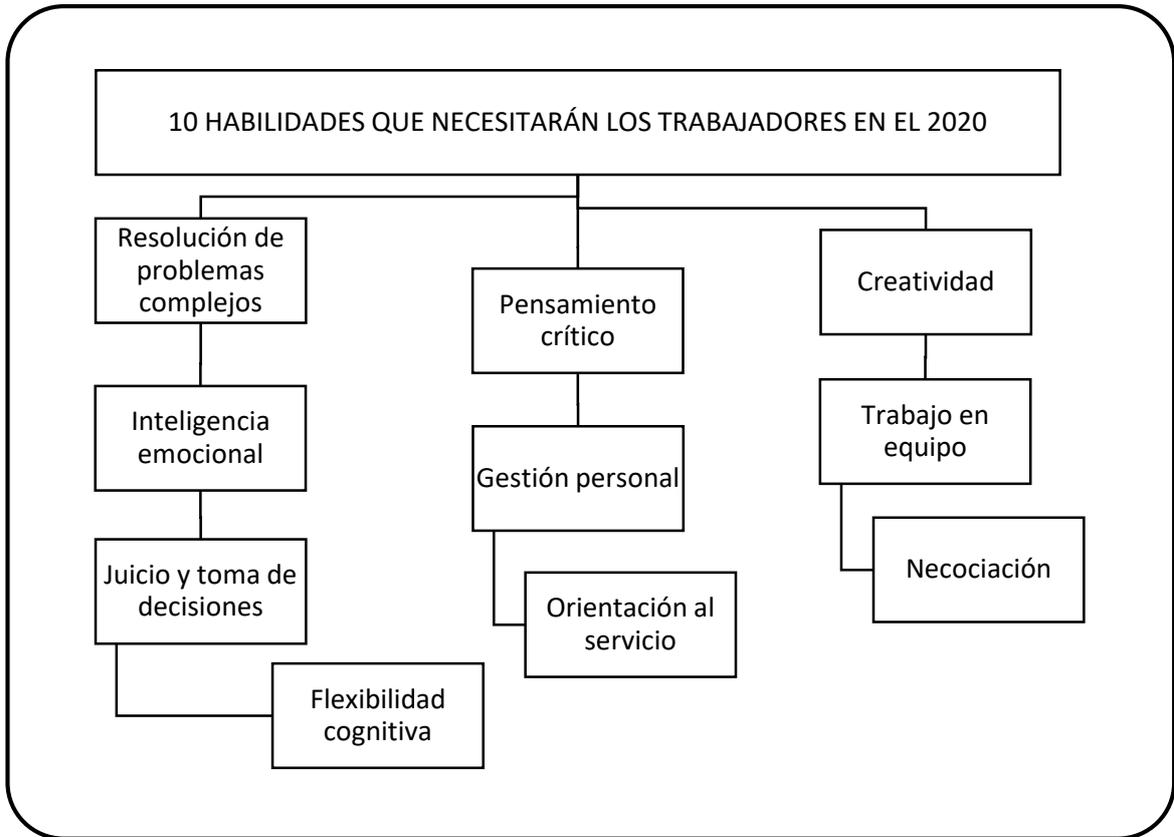
Actualmente, la única empleada es Fátima quien además es la gerente y que labora 8 horas diarias. Es posible traer a las sobrinas de Andrés que tienen experiencia para que aporten en el ensamblaje del producto. Se debe tener cuidado en no crear costos fijos. El personal es importante si tenemos como darle trabajo todo el tiempo y podemos justificar su servicio. Piensan que se debe construir el recurso humano paso a paso.

El plantel queda así:

- > Fátima: tiempo completo
- > Joaquín: medio tiempo
- > Lourdes: 3 veces por semana
- > Juan y Andrés: por honorarios cuando se los requiera.

Capítulo 2: Recursos Humanos

Figura 10. 10 HABILIDADES QUE NECESITARÁN LOS TRABAJADORES EN EL 2020⁷¹



⁷¹ Cuadro elaborado en base a informe del Foro Económico Mundial.

ASPECTOS LEGALES

1. INTRODUCCIÓN

Los negocios cubren una serie de aspectos jurídicos. Las empresas existen, jurídicamente, cuando se inscriben en Registros Públicos. La persona natural o física existe cuando nace. La persona jurídica nace al inscribirse. Existen diversas formas jurídicas mediante las cuales se puede realizar la actividad empresarial. Estas se pueden clasificar en:

- a) Negocios en los que una persona desarrolla la actividad empresarial. Aquí encontramos a la Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.)
- b) Negocios en los que dos o más personas se asocian para desarrollar actividades empresariales. Entre los principales tipos de sociedades encontramos a las Sociedades Anónimas (S.A.), Sociedades Anónimas Cerradas (S.A.C.), Sociedades Anónimas Abiertas (S.A.A.), Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (S.C.R.L.) y la Sociedad Civil.

La empresa, como toda asociación de personas, requiere estructura jurídica. Esta estructura jurídica está regulada en el estatuto social de la empresa y de forma supletoria por la ley. Las personas pueden hacer todo lo que la ley no prohíbe, pero las empresas tan solo pueden hacer lo que el estatuto o la ley les permite tal como señalamos, la empresa tiene vigencia a partir de su inscripción en los Registros Públicos.

Tengamos presente que el estatuto social es el documento marco que define aspectos jurídicos de la empresa, tales como la relación entre los accionistas y el poder de cada uno de ellos en función de su participación en el capital social. No se trata de copiar estamos pues no hay 2 empresas iguales. Pensemos bien, ¿quién maneja qué?, ¿quién firma?, ¿cuándo?, ¿cómo se toman las decisiones?, ¿qué pasa si no estamos de acuerdo?

¿Cómo diseñar un estatuto societario que establezca adecuadamente los intereses de las partes?, ¿quién va a manejar la sociedad?, ¿cómo se tomarán las decisiones para evitar los conflictos y cómo se rinde cuentas?

Capítulo 3: Aspectos Legales

2. ¿CÓMO EVITAR PROBLEMAS ES UNA SOCIEDAD?

2.1. El pacto social

Se denomina pacto social a la manifestación de voluntad de dos o más personas al constituir una sociedad. En el pacto social constan aspectos tales como identificación de los socios o accionistas, monto del capital social, la forma en la que el capital social debe ser pagado y el diseño del estatuto social.

El pacto social se plasma en un documento escrito denominado minuta de constitución. Luego la minuta de constitución se formaliza mediante un documento público denominado escritura pública la cual será otorgada ante el notario público.

2.2. El estatuto

El *estatuto* resume las normas internas que rigen el funcionamiento de la sociedad como parte integrante de su acto constitutivo. Proporcionan, desde al nacimiento hasta el fin de la empresa, las reglas de juego estableciendo su denominación, domicilio, finalidad u objeto social, capacidad, derechos y deberes de los socios o accionistas, así como de los miembros de la administración y dirección, las relaciones societarias entre los socios o accionistas, las de estos con respecto a la sociedad y de la sociedad con terceros, la conformación de bienes patrimoniales, la forma de inversión y el destino de los mismos en caso la sociedad se disuelva. Ningún estatuto puede desconocer o contravenir las normas jurídicas.

2.3. ¿Cuáles son los temas por negociar?

2.3.1. Formación del acuerdo

Tabla 4: Formación del acuerdo

PARTES	JURISDICCIÓN	NOMBRE
<ul style="list-style-type: none">• Personas• Empresas• Empresas Estatales• Gobiernos	Lugar de constitución	Nombre de la sociedad

2.3.2. La Estructura de capital

Tabla 5: Estructura de capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL	CLASES DE ACCIONES	TIPO DE APORTES
<ul style="list-style-type: none">• Propiedad minorista extranjera• Propiedad mayorista extranjera• Propiedad 50% / 50%• Propiedad 49% / 51%• Propiedad 100% de un socio o accionista con opción de compra por el otro.	Otorgan diferentes derechos y obligaciones a sus titulares.	<ul style="list-style-type: none">• Dinero• Inventario• Maquinaria• Patentes• Acciones de terceras empresas Bonos

2.3.3. La Dirección y gerencia

Tabla 6: Dirección y gerencia

DIRECTORIO	EJECUTIVOS
<ul style="list-style-type: none"> • El directorio deberá estar confirmado por un mínimo. • Las sociedades están obligadas a construir su directorio con representación de la minoría. • Habilidad de los socios o accionistas para elegir directores con discapacidad técnica e independiente. 	Gerencia General Gerencia Sectorial <ul style="list-style-type: none"> • Financiera • Marketing • Producción • Investigación y desarrollo

2.3.4. Política financiera

Tabla 7: Política financiera

POLÍTICA DE UTILIDADES	AUDITORÍA Y CONTROL
<ul style="list-style-type: none"> • Capital de trabajo • Reinversión • Distribución y dividendos 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de endeudamiento • Relación deuda/capital

2.4. El acuerdo o pacto de accionistas

Los socios pueden celebrar un pacto en el que asumen compromisos entre ellos y frente a terceros, más allá de lo que señala el estatuto social. Estos pactos son necesarios para evitar conflictos en el futuro. Se le conoce como pacto de accionistas (*shareholders agreements*). Se reconoce su validez a partir del momento de su comunicación a la sociedad, siendo exigibles en todo cuanto le concierna.

Se puede acordar no repartir dividendos sino solo reinversión o la no participación en la administración y cómo proceder en caso se venda la empresa. Todo esto se debe contemplar y analizar antes de entrar a la sociedad.

El artículo 8 de la LGS señala, con respecto a los convenios entre socios, o entre estos y terceros lo siguiente:

Si hubiera contradicción entre alguna estipulación de dichos convenios y el pacto social o el estatuto, prevalecerán estos últimos, sin perjuicio de la relación que pudiera establecer el convenio entre quienes lo celebraron.

El acuerdo de accionistas es confidencial. Sin embargo, si las partes lo desean puede ser inscrito y darle de esa forma publicidad.

Marsala señala que una empresa que es propiedad de una persona no necesita acuerdo. El acuerdo es esencial si son varios los propietarios. El contenido del acuerdo de accionistas dependerá del tipo de empresa. Una tienda de tres dueños puede adoptar un enfoque diferente a una empresa de alta tecnología con muchos propietarios de diversas nacionalidades y con diversos porcentajes de participación en la empresa.

Capítulo 3: Aspectos Legales

Cuando una empresa tiene cientos o miles de accionistas la necesidad de acuerdo de accionistas desaparece, pues sea que cotice en bolsa o recabe dinero de fondos de inversión está altamente regulada. Para todos los demás casos en lugar de anticipar cada evento futuro es aconsejable una estructura que garantice una junta de directores independientes y técnica.

Los acuerdos cumplen dos características:

- a. Son suscritos por todos o una parte importante de los socios o accionistas y verdad sobre distintos aspectos vinculados a la importante relación entre los socios y la organización y el funcionamiento de la sociedad.
- b. Resultan aplicables a todas las formas societarias. Sin embargo, en las sociedades anónimas abiertas, empresas que cotizan en la bolsa de valores, no se reconocen los convenios societarios que contengan limitaciones, restricciones o preferencias vinculadas a la negociación o libre transmisibilidad de las acciones, aunque hayan sido debidamente comunicados a la sociedad.

Son varios los temas que pueden plantearse en estos acuerdos de accionistas, pues estos no son solo los que corresponden al control y manejo, sino que pueden abordar aspectos como las políticas de marketing, administrativas y financieras.

3. CONSTITUCIÓN DE EMPRESAS

La constitución de una empresa sea esta una empresa individual de responsabilidad limitada (E.I.R.L) o una sociedad (SA SAC.), es un acto importante que debe realizarse tomando en cuenta una serie de aspectos jurídicos, tales como el nombre, duración, objeto, capital, órganos de administración, quiénes serán los apoderados que representarán a la empresa y entre otros aspectos jurídicos relevantes.

3.1. Procedimiento de constitución de una sociedad

¿Cuáles son los pasos para constituir una empresa?

3.1.1. Paso N. °1: elección del tipo societario

El tipo societario que vaya a ser utilizado dependerá del tipo de actividad a realizarse. La ley ofrece diversas modalidades como la sociedad anónima, sociedad anónima cerrada, sociedad anónima abierta, sociedad comercial de responsabilidad limitada y sociedad civil.

3.1.2. Paso N. °2: búsqueda y reserva del nombre de la sociedad en los Registros Públicos

Para la constitución de una sociedad debemos acudir a la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (Sunarp) a fin de verificar que no exista una empresa con un nombre igual o similar al que queremos.

Debemos asegurarnos que no existe nombre que se parezca o suene igual al que queremos utilizar. Igual sucede con las siglas, si es que se decide usarlas.

Una vez realizada la búsqueda y confirmado que no existe un nombre igual o similar, lo reservamos para que otra empresa no lo pueda usar. La reserva tiene validez de 30 días calendarios. El trámite puede realizarse de forma presencial o virtual.

3.1.3. Paso N. °3: elaboración de la minuta de constitución de la sociedad

La minuta es el documento escrito en el cual se plasma la voluntad de dos o más personas de constituir una sociedad. A esta manifestación de voluntad se le conoce como pacto social. El pacto social contiene diversos aspectos jurídicos de gran relevancia para la sociedad, tales como identificación de los socios o accionistas, monto del capital social, la forma en la que el capital social debe ser pagado, el estatuto social, la identificación de los apoderados de la sociedad entre otros aspectos jurídicos relevantes. La minuta de constitución debe ser autorizada por un abogado colegiado.

¿Cuáles son las partes de una minuta de constitución de sociedad?

- *Introducción:* donde se coloca la identificación de cada socio o accionista fundador (nombres, documento de identidad, nacionalidad, profesión, domicilio, estado civil nombre y documento de identidad del cónyuge según corresponda).
- Manifestación de voluntad de los socios o accionistas fundadores de constituir una sociedad. Se debe definir el tipo societario a ser utilizado.
- Monto del capital social y el número de acciones en el que el capital social está dividido.
- Aportes de los socios o accionistas fundadores. Especificar si se trata de aportes dinerarios, tales como dinero, cheques, pagarés, letras de cambio, entre otros o bienes no dinerarios, tales como bienes muebles o inmuebles con su respectiva valorización.
- Nombramiento de los administradores de la sociedad.
- Régimen de poderes de la sociedad, es decir, todos los actos que los representantes de la sociedad podrán realizar. Es aconsejable que los poderes de la sociedad sean lo más completos posibles para evitar que posteriormente los administradores de la sociedad se vean impedidos de realizar determinados actos, tales como participar en licitaciones o concursos públicos. No haber colocado la posibilidad que los administradores de la sociedad puedan representar a la misma en licitaciones o concursos públicos puede significar la descalificación de la sociedad como postora en dichas licitaciones o concursos públicos. Aquello que no se consigna no se puede hacer.
- Estatuto social, el cual contiene lo siguiente:
 - Denominación o razón social;
 - Objeto social, consignar en forma clara;
 - Lugar donde va a funcionar la sociedad, agencias o sucursales, si las hubiere (domicilio);
 - Duración de la sociedad (plazo fijo o indeterminado);
 - Fecha en la que inicia su actividad comercial;
 - Órganos de la sociedad (Junta General de Accionistas, Directorio y Gerencia);
 - Régimen para la distribución de utilidades;

Capítulo 3: Aspectos Legales

- Régimen para la disolución y liquidación;
- Otros acuerdos.

La minuta es un documento importante, pues en ella se plasman intereses de los socios o accionistas fundadores.

3.1.4. Paso N. °4: apertura de una cuenta corriente a nombre de la sociedad en un banco local

Es necesario que la sociedad en proceso de constitución abra una cuenta bancaria en un banco local en la cual se depositarán los aportes dinerarios que realicen los socios o accionistas fundadores. La cuenta bancaria se abrirá en la cuenta de sociedades en formación y será una cuenta provisional, dado que la sociedad recién está en formación. Para abrir la cuenta bancaria es necesario presentar al banco el cargo de la presentación de la minuta de constitución en la notaría. No hay un monto mínimo, salvo el que determine el banco, para abrir una cuenta bancaria de una sociedad en formación. Una vez realizado el depósito correspondiente, el banco entregará a la persona que haya realizado el trámite una constancia de que la cuenta ya existe. Es importante mencionar que el dinero depositado en la cuenta bancaria no podrá ser utilizado hasta que la empresa obtenga su RUC y empiece a realizar actividades.

3.1.5. Paso N. °5: elevar a escritura pública la minuta de constitución de la sociedad

Una vez que la minuta de constitución de la sociedad ha sido debidamente suscrita por todos los socios o accionistas fundadores y se ha abierto i cuenta bancaria de la sociedad, se deberá presentar dicha minuta a una 1otaría para que la misma sea formalizada mediante una escritura pública.

Los documentos que acompañan la minuta son los siguientes:

- Constancia o comprobante de depósito del capital aportado en una cuenta bancaria a nombre de la sociedad para el caso de los aportes dinerarios.
- Inventario detallado y valorizado de los bienes inmuebles o muebles aportados en cuando existan aportes no dinerarios.
- Certificado de reserva de nombre emitido por la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos.

Los documentos señalados anteriormente son insertados en la escritura pública junto con el texto de la minuta de constitución.

3.1.6. Paso N. °6: inscripción en RRPP (Persona Jurídica)

Una vez lista la escritura pública de la minuta de constitución de la sociedad, el notario emite una copia de dicha escritura pública que se denomina parte notarial, el cuales presentado a la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP). La SUNARP revisa los documentos presentados y en caso estos cumplan con todos los requisitos legales señalados anteriormente, se procede a la inscripción de la sociedad en los Registros Públicos. La SUNARP entrega una constancia de la inscripción de la sociedad en los Registros Públicos a la persona que presentó los documentos. La empresa existe jurídicamente desde que se inscribe en los registros públicos.

3.1.7. Paso N. °7: Registro único de Contribuyentes (RUC)

El Registro Único de Contribuyentes (RUC) es el registro que identifica a una persona natural o jurídica ante la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT) para efectos del pago de impuestos. Toda persona natural o jurídica que realice actividades económicas está obligada a inscribirse en el RUC pues de lo contrario será sancionada.

Para inscribirse en el RUC se debe acudir a la SUNAT y realizar el trámite de inscripción en el RUC.

Los requisitos son:

- Copia simple del testimonio de constitución de la sociedad;
- Copia literal de la partida registral de la sociedad emitida por la SUNARP, la cual deberá tener una antigüedad no mayor a treinta días;
- Recibo de agua o luz del inmueble que ha sido designado como domicilio fiscal;
- Formulario de solicitud de inscripción en el RUC, formulario para registrar a los socios o accionistas de la sociedad y formulario para registrar a los representantes legales de la sociedad;
- Documento de identidad original del representante legal de la sociedad;
- Título de propiedad o contrato de alquiler del inmueble donde se realizará la actividad comercial.

En caso el trámite lo realice un tercero que no sea el representante legal de la sociedad, deberá presentar una carta poder con firma legalizada notarialmente mediante la cual se le haya autorizado expresamente para realizar el trámite de inscripción en el RUC.

Al finalizar el trámite la SUNAT entregará a la persona que realizó el trámite una Ficha RUC y una CLAVE SOL con la cual se podrá realizar trámites ante la SUNAT de forma virtual.

3.1.8. Paso N. °8: Régimen tributario

La sociedad debe señalar ante la SUNAT el régimen tributario al cual se a acoger para el pago de impuestos, sea al Régimen Especial de Impuesto la Renta (RER), Régimen MYPE o Régimen General.

Una vez que la sociedad ya está inscrita en el RUC y ya se ha señalado el régimen tributario se puede imprimir los comprobantes de pago (boleta y/o factura).

3.1.9. Paso N. °9: Compra y legalización de libros de la sociedad

Se deben adquirir los libros societarios y contables necesarios. A continuación, un cuadro con el detalle de los libros contables que debe llevar una sociedad:

Capítulo 3: Aspectos Legales

Tabla 8: Libros contables que debe llevar una sociedad

RÉGIMEN TRIBUTARIO	LIBROS QUE SE LLEVAN	
Régimen Especial de Renta - RER	Registro de Compras y Registro de Ventas	
Régimen General de Renta	Volumen de Ingresos Brutos	Libros obligados a llevar
	Hasta 300 UIT	- Registro de compras - Registro de ventas - Libro Diario Simplificado
	Más de 300 UIT hasta 500 UIT	Diario; Mayor; Registro de Compras y Registro de Ventas
	Más de 500 UIT hasta 1700 UIT	Libro de Inventario y Balances; Diario; Mayor; Registro de Compras y Registro de Ventas
	Más de 1700 UIT	Contabilidad completa

Es importante señalar que actualmente la SUNAT está promoviendo la complementación de la contabilidad electrónica

Por otro lado, los libros societarios que debe llevar una sociedad son el Libro de Actas de Junta General de Accionistas, el Libro de Actas de Sesión de Directorio, en caso la sociedad cuente con un Directorio y el Libro de Matrícula de Acciones.

Los libros societarios y contables se deben llevar a una notaría para su legalización.

Requisitos:

- Solicitud de legalización de libro societario o contable suscrita por gerente general de la sociedad;
- Copia simple del documento nacional de identidad del gerente general de la sociedad;
- Vigencia de poder del gerente general de la sociedad emitida por la SUNARP o copia literal de la partida registral de la sociedad actualizada emitida por la SUNARP;
- Copia simple de la Ficha RUC de la sociedad;
- Libro por legalizar;
- Derecho de trámite.

3.1.10.Paso N. ° 10: El T – Registro

El T-Registro es el registro electrónico con la información laboral del empleador, los trabajadores, pensionistas, prestadores de servicios, personal en formación - modalidad formativa laboral y otros (practicantes), personal de terceros y derechohabientes. Incluye información sobre seguridad social y sobre el tipo de ingresos de los sujetos registrados.

El registro en el T-Registro se realiza de forma virtual mediante la CLAVE SOL.

3.1.11. Paso N. °11: inscribir a los trabajadores en EsSalud o en un seguro privado de Salud

Es obligación del empleador proporcionar a sus trabajadores asistencia en salud, la cual se puede proporcionar a través del Seguro Integral de Salud (SIS), Seguro Social de Salud (EsSalud) o Seguro de una Empresa Prestadora de Salud (EPS).

3.1.12. Paso N. °12: inscribir a los trabajadores en la ONP o en una administradora de fondo de pensiones

Es obligación del empleador retener y pagar los aportes previsionales de sus trabajadores en la Oficina de Normalización Previsional (ONP) o en una administradora de fondo de pensiones (AFP).

3.1.13. Paso N. °13: licencia de funcionamiento

Es otorgada por la municipalidad distrital del distrito donde se encuentra el establecimiento en donde la empresa va a realizar su actividad empresarial. En algunos casos establecidos por la ley, la licencia de funcionamiento es otorgada por la municipalidad provincial de la provincia donde se encuentra el establecimiento en donde la empresa va a realizar su actividad empresarial. La licencia de funcionamiento puede ser otorgada para el desarrollo de un giro de negocio o para el desarrollo de más de un giro de negocio siempre que estos sean afines o complementarios entre sí. Es importante mencionar que la licencia de funcionamiento se otorga para un establecimiento determinado, vale decir, que, si una empresa quiere desarrollar sus actividades económicas en diferentes establecimientos, deberá obtener una licencia de funcionamiento para cada uno de ellos.

Los aspectos evaluados para el otorgamiento de la licencia de funcionamiento son los siguientes:

1. La zonificación y compatibilidad de uso de la zona donde se encuentra el establecimiento correspondiente. Se evalúa que en la zona donde se ubica el establecimiento esté permitido el desarrollo de las actividades que quiere realizar la empresa;
2. Las condiciones de seguridad de la edificación; y
3. La autoridad competente tiene el derecho de fiscalizar otros aspectos que considere relevantes de forma posterior al otorgamiento de la licencia de funcionamiento.

Los requisitos para solicitar licencia de funcionamiento son los siguientes;

- a) Solicitud de licencia de funcionamiento con carácter de declaración jurada, la cual deberá incluir el número de RUC de la empresa y el número del documento de identidad del representante legal de la empresa;
- b) Declaración jurada del representante legal de la empresa señalando que sus poderes están vigentes e indicando el número de partida registral y el asiento registral en el que constan inscritos dichos poderes;
- c) Declaración jurada del cumplimiento de las condiciones de seguridad en la edificación para el caso de edificaciones calificadas con riesgo bajo o medio. Para el caso de edificaciones calificadas con

Capítulo 3: Aspectos Legales

riesgo alto o muy alto se deberá presentar la documentación señalada en el Reglamento de Inspecciones Técnicas de Seguridad en Edificaciones;

- d) Recibo de pago por derecho de trámite; y
- e) Dependiendo del tipo de actividad se podrá requerir requisitos especiales adicionales a los señalados anteriormente.

En el procedimiento administrativo para el otorgamiento de la licencia de funcionamiento opera el silencio administrativo positivo, vale decir, si la municipalidad distrital o provincial, según corresponda, no ha emitido una decisión respecto del procedimiento administrativo para el otorgamiento de la licencia de funcionamiento en el plazo establecido para tal efecto, se entenderá que la licencia de funcionamiento ha sido otorgada.

La vigencia de la licencia de funcionamiento es indeterminada. Se puede solicitar una licencia de funcionamiento con una vigencia temporal.

3.1.14. Paso N. °14: Certificado de Seguridad de Defensa Civil

La sociedad deberá solicitar el certificado de seguridad de defensa civil a la municipalidad del distrito donde desarrolle sus actividades empresariales. Para ello deberá adjuntar a su solicitud los documentos requeridos en el Texto Único Ordenado de Procedimientos Administrativos de la municipalidad correspondiente. A continuación, la lista de documentos requeridos en el Texto Único Ordenado de Procedimientos Administrativos de la Municipalidad Distrital de San Isidro para obtener el certificado de seguridad de defensa civil:

- Planos de Seguridad en Defensa Civil, Evacuación y Seguridad a Escala 1/50;
- Pago por derecho de trámite;
- Constancia de uso de equipos de extintores -seguridad ante sismos;
- Listado de equipos portátiles (extintores);
- Certificado de Operatividad de tres (3) equipos contra incendio;
- Certificado de Vigencia de Poderes del representante legal;
- Plan de Seguridad;
- Certificados de Capacitación de Seguridad y Evacuación;
- Certificado de Operatividad de tres equipos de aire acondicionado;
- Certificado de Operatividad de Luz de emergencia;
- Registro y Medición de Aislamiento tableros Eléctricos;
- Certificado de Sistema de Puesta a Tierra;
- Constancia de Conexión línea a tierra de todos los tomacorrientes y tableros eléctricos;
- Constancia de laminado a vidrios crudos.

3.1.15. Flujograma del procedimiento de constitución de empresa

Figura 11: Flujograma para la constitución de empresa



3.2. ¿Cuáles son las formas societarias que podemos escoger?

La Ley General de Sociedades ofrece diferentes formas societarias: sociedad anónima, sociedad anónima cerrada, sociedad anónima abierta, sociedad comercial de responsabilidad limitada, sociedad civil, sociedad colectiva y sociedad en comandita.

Una de las formas societarias más utilizadas actualmente es la Sociedad Anónima Cerrada (SAC.). La principal característica de esta forma societaria es que permite limitar la responsabilidad de los accionistas al monto del aporte que hayan realizado al capital de la sociedad, diferenciando el patrimonio personal del de la sociedad. Puede tener como máximo 20 accionistas y no requiere de un capital mínimo, sin embargo, no puede cotizar en bolsa (emitir bonos o acciones).

La Sociedad

La Ley General de Sociedades define la sociedad como una organización formada por un contrato en virtud del cual dos o más personas acuerdan aportar bienes o servicios para desarrollar, de forma conjunta, actividades económicas.

Una de las características de la sociedad es que el objeto de su actividad económica es obtener ganancias y que estas serán distribuidas entre los socios o accionistas, es decir, tiene fin de lucro. Esta característica de la sociedad la diferencia de la asociación, figura regulada en el Código Civil, la cual no

Capítulo 3: Aspectos Legales

tiene como objetivo distribuir las ganancias que se obtengan entre los socios, vale decir, no tiene un fin de lucro.

3.2.1. ¿Cuáles son los requisitos del contrato de sociedad?

El contrato de sociedad debe satisfacer, al menos, requisitos como capacidad de las partes, libre consentimiento y fijar el objeto social.

La capacidad hace referencia a la aptitud para contratar. Para incorporar una sociedad se debe tener libre disposición de los bienes. Los aportes de los socios son una enajenación a favor de la sociedad. Los incapaces no pueden celebrar este contrato por falta de capacidad para contratar.

El consentimiento es un requisito esencial para la existencia del contrato de sociedad. El contrato debe ser expreso, libre de vicios que lo invalide y demás otorgarse por escrito, directamente o mediante apoderado con facultades expresas. No basta un poder general, dado que formar la sociedad supone ejercer actos de disposición de bienes.

El objeto de la sociedad es un elemento fundamental. El objeto debe ser posible, física y jurídicamente. El objeto físico o jurídicamente imposible generará la nulidad del acto. No puede pactarse un objeto prohibido por la Ley, o que sea contrario al orden público o las buenas costumbres. Así, no se puede formar una sociedad cuyo objeto es la fabricación y ventas de armas de guerra pues esta actividad es privilegio exclusivo de las Fuerzas Armadas.

Hay actividades cuyo comercio está prohibido a los particulares por razones de conveniencia o interés público, como ocurre en aquellos casos en que el Estado crea estancos o monopolios.

Existen, además, casos en los que no hay prohibición legal, pero sí que la prohibición de formar contrato de sociedad resulta de la naturaleza especial de ciertas actividades que deben desempeñarse en forma personal. El objeto de la sociedad determina el ámbito de acción. Aquello que no está consignado en el objeto no puede hacerse. Por otro lado, varias actividades requieren el uso de determinadas formas societarias como son las telecomunicaciones, la banca y los seguros que demandan el uso de una sociedad anónima.

3.2.2. Sociedad de personas y Sociedad de capitales

Es frecuente la clasificación de las sociedades en sociedades de personas y sociedades de capitales. Sin embargo, dicha clasificación no resulta exacta porque en toda sociedad existen dos elementos: 1) elemento personal, es decir, los socios o accionistas que la forman y 2) elemento capital vale decir, los aportes dinerarios o no dinerarios que realicen los socios o accionistas. En ese sentido, es correcto señalar que cuando se indica que una sociedad es de personas o de capitales dicha diferenciación se hace en virtud a cuál de dichos elementos es predominante en dicha sociedad.

En una sociedad de personas es relevante quiénes son los socios. Esto se debe a que en una sociedad de este tipo, los socios responderán con su patrimonio por las deudas de la sociedad en caso los recursos de esta no sean suficientes para cubrir dichas deudas. Las entidades del sistema financiero,

Pinkas Flint Blanck / MANUAL INTEGRAL DE GESTIÓN EMPRESARIAL. Inicio

bancos y financieras, toman en cuenta la solvencia económica y moral de los socios de una sociedad de personas para el otorgamiento de créditos.

En las sociedades de capitales la consideración de la persona no tiene la misma importancia que en una sociedad de personas pues las deudas de la sociedad serán respaldadas únicamente con los recursos de la sociedad, es decir la responsabilidad de los accionistas se limita al aporte de capital que hayan realizado.

Sin embargo, debemos señalar que en la práctica y sobre todo si la sociedad no tiene historia de crédito, las entidades del sistema financiero usualmente requerirán el aval de los accionistas para el otorgamiento de créditos y estudiarán su trayectoria crediticia.

Veamos un resumen de las principales formas societarias:

Tabla 9: Principales formas societarias

	S.A.C.	S.A.	S.A.A.	S.R.L.
CARÁCTERÍSTICAS	Mínimo dos accionistas y máximo 20. El accionista que desee transferir sus acciones o a terceros debe comunicarlo a la sociedad para efectos que los demás accionistas y/o la sociedad ejerzan su derecho de adquisición preferente	Mínimo dos accionistas. No existe número máximo.	Debe tener más de 750 accionistas. No existe número máximo.	Los socios no pueden exceder de 20.
RESPONSABILIDAD	Los accionistas no responden personalmente por las deudas de la sociedad.	Los accionistas no responden personalmente por las deudas de la sociedad.	Los accionistas no responden personalmente por las deudas de la sociedad.	Los accionistas no responden personalmente por las deudas de la sociedad.
DENOMINACIÓN	Tendrá una denominación seguida de las palabras "Sociedad Anónima Cerrada", o de las siglas «S.A.C.»	Tendrá una denominación seguida de las palabras "Sociedad Anónima", o de las siglas «S.A.»	Tendrá una denominación seguida de las palabras "Sociedad Anónima Abierta", o de las siglas «S.A.A.»	Tendrá una denominación seguida de las palabras "Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada", o de las siglas «S.R.L.»
ÓRGANOS	<ul style="list-style-type: none"> - Junta general de Accionistas; - Directorio, el nombramiento de este es facultativo; - Gerencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Junta general de Accionistas; - Directorio, - Gerencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Junta general de Accionistas; - Directorio, Gerencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Junta general de Accionistas; - Gerentes

Capítulo 3: Aspectos Legales

CAPITAL SOCIAL	Los aportes pueden ser en moneda nacional o extranjera, en contribuciones tecnológicas intangibles. El capital es representado por acciones y deberá estar suscrito completamente y cada acción pagada por lo menos en un 25%.	Los aportes pueden ser en moneda nacional o extranjera, en contribuciones tecnológicas intangibles. El capital es representado por acciones y deberá estar suscrito completamente y cada acción pagada por lo menos en un 25%.	Los aportes pueden ser en moneda nacional o extranjera, en contribuciones tecnológicas intangibles. El capital es representado por acciones y deberá estar suscrito completamente y cada acción pagada por lo menos en un 25%.	El capital es representado por acciones y deberá estar suscrito completamente y cada acción pagada por lo menos en un 25%.
DURACIÓN	Determinada o indeterminada.	Determinada o indeterminada.	Determinada o indeterminada.	Determinada o indeterminada.

Y un resumen de otras formas societarias reguladas en la Ley General de Sociedades:

Tabla 10: Otra forma societaria regulada

SOCIEDAD COLECTIVA	SOCIEDAD EN COMANDITA	SOCIEDAD CIVIL
Es la sociedad colectiva los socios responden en forma solidaria e ilimitada por las obligaciones sociales.	Es la sociedad en comandita, los socios colectivos responden solidaria e ilimitadamente por las obligaciones sociales, en tanto que los socios comandita responden solo hasta la parte del capital que se hayan comprometido a aportar. El acto constitutivo debe indicar quienes son los socios colectivos y quienes los comanditarios.	La Sociedad Civil se constituye para un fin común de carácter económico que se realiza mediante el ejercicio personal de una profesión, oficio, pericia, práctica u otro tipo de actividades personales por alguno, algunos o todos los socios.

3.3. Elección del tipo de societario

Se debe elegir un tipo societario, es decir, la estructura societaria que regulará la organización que se quiere constituir. La elección de uno u otro tipo societario es de gran importancia pues implica una serie de consecuencias jurídicas, vale decir; cada tipo societario implica una serie de ventajas y desventajas que debemos evaluar en función al negocio que se pretende llevar a cabo.

3.3.1. Criterios de selección

Para tomar una decisión respecto del tipo societario que se va a elegir debemos conocer sus características, y saber si es que para determinada actividad económica es necesario utilizar un determinado tipo societario. Por ejemplo, las agencias de viajes deben ser sociedades anónimas. Lo mismo sucede con las empresas que forman parte del sistema financiero, tales como bancos, empresas de seguros, cajas y financieras.

Pinkas Flint Blanck / MANUAL INTEGRAL DE GESTIÓN EMPRESARIAL. Inicio

Un criterio importante para la elección del tipo societario es la responsabilidad de los socios o accionistas. Ya hemos señalado que, la responsabilidad y puede ser limitada, es decir, que los socios o accionistas solo responderán por las deudas de la sociedad hasta por el monto de los aportes que hayan realizado, como es el caso de las sociedades de capitales puede ser ilimitada, es decir, que los socios responderán por las deudas de la sociedad con todo su patrimonio personal como es el caso de las sociedades de personas. Este criterio es relevante en función al tipo de proyecto y solvencia de las personas involucradas.

Sociedad Anónima (S.A.)

La Sociedad Anónima (SA) es un tipo de sociedad de capitales y tiene las siguientes características principales:

- a) Su denominación social debe incluir las palabras Sociedad Anónima o su abreviatura S.A.;
- b) Su capital social está representado por acciones nominativas. Los accionistas realizan aportes dinerarios o no dinerarios y a cambio se les entrega un número determinado de acciones; y
- c) Sus órganos societarios son la Junta General de Accionistas, el Directorio y la Gerencia.

Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.)

La sociedad anónima cerrada es una modalidad de Sociedad Anónima y tiene las siguientes características:

- a) Su denominación social debe incluir las palabras Sociedad Anónima Cerrada o su abreviatura SAC;
- b) No puede tener más de 20 accionistas;
- c) No puede tener acciones o bonos inscritos en el Registro Público del Mercado de Valores;
- d) Es aplicable el derecho de adquisición preferente de acciones. Esta es una facultad de los accionistas de una sociedad anónima cerrada y de la misma sociedad anónima cerrada de tener preferencia para adquirir las acciones de otro accionista que esté interesado en vender sus acciones a un tercero. Este derecho se encuentra regulado en la Ley General de Sociedades, sin embargo, el estatuto social puede establecer una regulación diferente e incluso suprimirlo;
- e) Puede optar por contar con Directorio o no.

Sociedad Anónima Abierta (S.A.A.)

La sociedad anónima abierta es una modalidad de la sociedad anónima y tiene las siguientes características principales:

- a) Su denominación social debe incluir las palabras Sociedad Anónima Abierta o su abreviatura SAA;
- b) Debe inscribir todas sus acciones en el Registro Público del Mercado de Valores;
- c) Tener más de 750 accionistas;

Capítulo 3: Aspectos Legales

- d) Que más del 35% de su capital social pertenezca a 175 o más accionistas, sin considerar en este número aquellos accionistas cuya tenencia accionaria individual no alcance al dos por mil de capital o exceda del cinco por ciento del capital social;
- e) No es aplicable el derecho de adquisición preferente de acciones; y
- f) Es supervisada y controlada por la Superintendencia del Mercado de Valores.

¿QUÉ TIPO DE SOCIEDAD CONSTITUTIVO?

Sin lugar a dudas, una pregunta muy común entre los empresarios locales, así como entre los inversionistas extranjeros que ven en el Perú una buena oportunidad para hacer negocios, es: ¿Qué tipo de sociedad constituyo?

La más común es la sociedad anónima; sin embargo, no es el único tipo societario que tenemos disponible en el ordenamiento jurídico peruano, pues existen opciones que se pueden ajustar a cada necesidad en particular.

Estas opciones varían de acuerdo al tamaño y estructura de la empresa. La primera opción para un empresario que desea iniciar actividades de forma individual, teniendo un RUC y buscando diferenciar su patrimonio personal del de la empresa, es la empresa individual de responsabilidad limitada (cuya sigla es E.I.R.L.), que se caracteriza por tener únicamente un socio en todo el tiempo de existencia de la empresa. En caso de que se requieran más socios, será necesaria su transformación a una sociedad anónima.

Otra opción es la sociedad anónima (la sigla que tiene es S.A.). Es la más utilizada y se constituye en un solo acto por sus socios fundadores. Estos poseen responsabilidad limitada por sus actos y no responden con su patrimonio personal por las contingencias de la empresa. El capital social de este tipo societario está constituido por acciones nominativas que representan el aporte monetario de los socios.

Ahora bien, las sociedades anónimas pueden ser abiertas o cerradas. Una sociedad anónima abierta (con la sigla S.A.A.) es aquella que cotiza sus acciones dentro de un mecanismo centralizado de negociación de acciones, debiendo tener más de 750 accionistas con o sin derecho a voto. Por otro lado, la sociedad anónima cerrada (su sigla es SAC.) se caracteriza porque su composición accionaria es de no menos de dos ni más de veinte accionistas, sus acciones están inscritas en un libro privado de matrícula de acciones, pudiendo estipularse en el pacto social un mecanismo de adquisición preferente a favor de los otros accionistas de la sociedad, en caso de venta de acciones.

Finalmente, existe la opción de la sociedad comercial de responsabilidad limitada (que posee la sigla S.R.L.), que permite que los socios tengan responsabilidad limitada cuando se agrupan con la finalidad de ejercer una profesión u oficio. Los aportes no se dividen en acciones, sino en participaciones y cualquier transferencia de participaciones se debe inscribir en los Registros Públicos.

Entonces, retomemos la pregunta: ¿Qué tipo de empresa constituir? Como hemos detallado, el ordenamiento legal peruano nos da diversas opciones para el tipo societario que podemos elegir, dependiendo de las necesidades económicas de cada empresario.

Si nuestro negocio es un emprendimiento personal, lo usual es que elijamos una E.I.R.L. En caso de que tengamos una idea de negocio entre un grupo de personas, lo más común es elegir una SAC., que permite tener hasta veinte accionistas con un aporte dinerario o no dinerario que debe ser cuantificado por ellos y establecido en su pacto social. Las S.A.A. se reservan para aquellas empresas con capital difundido y necesidad de financiamiento en el mercado de capitales para captar fondos y tienen la obligatoriedad de estar inscritas en el Registro Público de Mercado de Valores. Finalmente, la S.R.L. funciona bien para un grupo de profesionales que se asocian para brindar servicios de su profesión sin necesidad de hacer aportes dinerarios, como, por ejemplo, médicos, arquitectos o doctores.

Es importante señalar que el ordenamiento jurídico peruano también permite transformar las empresas que hemos constituido; es decir, si iniciamos un negocio constituyendo una S.A.C. y luego debido al crecimiento de esta es necesario incluir más accionistas, la empresa ya constituida puede ser transformada en una S.A. común que permite tener más de 20 accionistas. Por ello mismo, es posible visualizar la transformación a la inversa; en caso de que tengamos constituida una empresa con más de veinte accionistas y esta cantidad de accionistas resulta ser muy numerosa para las operaciones de la empresa, podemos transformar una S.A. en una S.A.C. Es pertinente mencionar que las transformaciones societarias, sin importar el tipo de empresa, se deben inscribir en los Registros Públicos.

Capítulo 3: Aspectos Legales

3.4. Otros temas por considerar

3.4.1. Sociedad entre cónyuges

La regla general es que los cónyuges se encuentran bajo un régimen de sociedad de gananciales lo que les impide contratar entre sí. No pueden constituir una sociedad en la que ambos sean socios. Sin embargo, en caso los cónyuges hayan optado por el régimen de separación de patrimonios si podrán contratar entre sí y constituir una sociedad en la que ambos sean socios.

3.4.2. La constitución de la sociedad con socio o accionista único

Una sociedad se constituye con al menos dos socios o accionistas los que pueden ser personas naturales o jurídicas.

No se puede constituir una sociedad con un solo socio o accionista. Lo que si puede ocurrir es que una vez constituida -entiéndase con dos socios o accionistas- uno de ellos decida alejarse de la sociedad. La sociedad puede continuar con un solo socio o accionista por un plazo máximo de seis meses, periodo en el cual se debe buscar un tercero que desee ser socio o accionista de la sociedad. De lo contrario la sociedad se disuelve de pleno derecho.

Una excepción al requisito de pluralidad de socios o accionistas es el caso de las sociedades en las que el Estado es socio o accionista.

3.4.3. La sociedad como tal

Hemos señalado que la sociedad se constituye por escritura pública. En ella se inserta la minuta de constitución que contiene el pacto social y el estatuto social. La Ley General de Sociedades señala que la sociedad adquiere personalidad jurídica, es decir, que se convierte en una entidad diferente que sus socios o accionistas, cuando se inscribe en la SUNARP. Sin embargo, en la práctica la sociedad puede empezar a desarrollar su objeto social antes de su inscripción en la SUNARP. En este caso los actos que desarrolle la sociedad antes de su inscripción son respaldados por el patrimonio de la sociedad y por el patrimonio personal de los socios o accionistas, administradores y representantes. Aquí, tenemos el caso del alquiler de un local o la compra de un vehículo o la contratación de personal que son actos que en muchos casos se hacen previo el registro de la sociedad en la SUNARP y con cargo a ser ratificados una vez que se realice el referido registro.

Cuando la sociedad desarrolla su objeto social de forma previa a su inscripción en la SUNARP, se le denomina «Sociedad Irregular».

Se trata de una sociedad que al no haber sido inscrita en la SUNARP no existe jurídicamente, es decir; no es una entidad diferente que sus socios, y, por lo tanto, los actos que realice la sociedad irregular son respaldados por su patrimonio social y por el patrimonio personal de sus socios o accionistas, administradores y representantes. Una vez que la sociedad se inscribe en la SUNARP, los actos previos a dicha inscripción deberán ser ratificados por la sociedad para que los socios o accionistas, administradores y representantes de la sociedad no respondan por dichos actos previos con su patrimonio personal, sino que únicamente la sociedad responda con su patrimonio por dichos actos previos.

¿Qué tipo de sociedad es la más conveniente?

En la Ley General de Sociedades (LGS), Ley N.º 26887 (09.12.1997), se regulan una serie de tipos societarios.

La LGS permite la Sociedad Anónima en tres variantes: Cerrada, Ordinaria y Abierta. Se tiene también la Sociedad Colectiva, la Sociedad en Comandita (la cual se puede optar por Simple o la Comandita por Acciones); además la Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada, y las Sociedades Civiles (en sus variantes Ordinaria y Responsabilidad Limitada).

Todas tienen características comunes, como la forma en la cual se constituyen (minuta, escritura pública e inscripción en la SUNARP). Cada una conserva sus características particulares como es el caso de la responsabilidad. Mientras que para unas es de carácter limitado al aporte del socio o accionista, en otra es ilimitado, pues el socio responde de forma solidaria con todo su patrimonio personal por las obligaciones asumidas por la sociedad.

4. LA SOCIEDAD ANÓNIMA (S.A.)

4.1. Disposiciones generales⁷²

La Sociedad Anónima puede adoptar cualquier denominación seguida de la indicación «SA». Sin embargo, no puede adoptar el nombre de una sociedad preexistente pues no lo permite Registros Públicos.

El capital debe estar íntegramente suscrito y pagado por lo menos en su cuarta parte.

La sociedad se puede fundar en un solo acto, por contrato entre los fundadores o en forma sucesiva por suscripción pública de acciones.

4.2. Características Especiales

Tabla 11: Característica especiales de la sociedad anónima

Aspecto	Sociedad Anónima (S.A.)
Socios	Accionistas
Responsabilidad	Limitada
División del Capital	Acciones
Administración	JGA / Directorio / Gerencia
Número de socios	2 accionistas mínimo S.A.C. (Máximo 20 accionistas) S.A.A. (A partir de 750 accionistas)
Transferencia de partes sociales	Acuerdo / Matricula de acciones / Sin y Con Preferencia
Duración	Determinada / Indeterminada

⁷² FLINT BLANCK, Pinkas. *Derecho Empresarial. Casos y materiales para el estudio del Derecho aplicado a la empresa*. 2º Ed. Lima: Esan, Studium editores, p. 438.

Capítulo 3: Aspectos Legales

4.3. Aportes y prestaciones accesorias⁷³

Cada accionista está obligado a pagar lo que ha prometido aportar en la forma prevista por los estatutos o acordado por, Junta General de Accionistas.

La sociedad puede reclamar judicialmente al accionista para que este cumpla con efectuar su aporte, sea en bienes o en dinero, en el plazo previsto y demandar indemnización por los daños y perjuicios a que hubiere lugar. También tiene derecho a vender las acciones cuyo saldo no ha sido pagado en su oportunidad. La venta se efectuará a través de un agente de bolsa, corredor de comercio colegiado o institución de crédito. Si las acciones no pudieran venderse se anulan los títulos, con la consiguiente reducción del capital, quedando las cantidades percibidas a favor de la sociedad y el socio excluido de ella.

Cuando los accionistas realizan aportes no dinerarios, se debe realizar un informe de valorización en el que se describan los bienes o derechos objeto del aporte, los criterios usados para su valuación y su valor consignado. Este informe de valorización es suscrito por el gerente general de la sociedad y debe insertarse en la escritura pública de constitución o de aumento de capital, según corresponda.

El directorio debe revisar la valorización de los aportes no dinerarios aportados por los accionistas dentro de los 60 días siguientes de la constitución de la sociedad o al aumento de capital según corresponda. Si hay diferencia de 20% o más entre el valor del aporte y el valor en el que fue aportado a la sociedad, el accionista aportante debe optar entre la anulación de las acciones equivalentes a la diferencia, separación de la sociedad o pagar la diferencia en efectivo.

Se puede consignar en el pacto social que los socios aporten títulos valores o documentos de crédito. Para ello se deberá determinar el contenido, duración, modalidades y la retribución acordada, así como las sanciones en caso de incumplimiento. Los aportes de títulos valores o documentos de crédito se consideran efectuados cuando han sido íntegramente pagados.

Los socios tienen la libertad de realizar los aportes que consideren necesarios, sean dinerarios o no dinerarios. La ley no establece la obligación de conceder el cargo de gerente o director a quien haya realizado un aporte considerable. La calidad de accionista y el cargo que este ocupe es independiente del monto aportado para la constitución societaria. El monto del aporte solo influye en la participación accionarial dado que a mayor aporte mayor peso en el accionariado y por ende en la toma de decisión y control de la empresa.

4.4. Las acciones

Las acciones son nominativas. Puede haber diferentes clases de acciones, la diferencia consiste en los derechos y obligaciones que las mismas confieren a su propietario. En el Perú todas las acciones son nominativas desde el año 1968.

No se pueden emitir acciones con voto plural.

⁷³FLINT BLANCK, Pinkas. *Derecho Empresarial. Casos y materiales para el estudio del Derecho aplicado a la empresa*. 2° Ed. Lima: Esan, Studium editores, p. 438.

Los actos relacionados con las acciones nominativas se inscriben en la Matrícula de Acciones de la sociedad. En el caso de la sociedad anónima abierta, las acciones se inscriben en el Registro Público del Mercado de Valores.

Son derechos del accionista:

- ❖ Participar en el reparto de utilidades y en el patrimonio resultante de la liquidación;
- ❖ Intervenir y votar en las juntas generales: ordinarias y extraordinarias;
- ❖ Fiscalizar, según la Ley y el Estatuto, la gestión de los negocios sociales;
- ❖ Ser preferido para la suscripción de acciones, en caso de aumento de capital y
- ❖ Separarse de la sociedad en los casos que la ley contempla.

Las acciones son representadas mediante certificados de acciones. Los certificados de acciones deben contener obligatoriamente la siguiente información:

- ❖ La denominación de la sociedad. Domicilio, duración, fecha de la escritura de constitución, notario ante el cual se otorgó la escritura pública de constitución y datos de la inscripción de la sociedad en la SUNARP;
- ❖ El monto del capital y el valor nominal de cada acción;
- ❖ Las acciones que representa el certificado, la clase a la que dichas acciones pertenecen y los derechos y obligaciones que le corresponden a las mismas;
- ❖ La cantidad desembolsada o la indicación de estar completamente pagada;
- ❖ Los gravámenes o cargas que se hayan establecido sobre la acción;
- ❖ Cualquier limitación a su transmisibilidad - derecho de preferencia;
- ❖ La fecha de emisión y número del certificado;
- ❖ Existen tipos de acciones a saber:
 - ❖ Acciones liberadas: son aquellas acciones que se emiten. Y entregan de forma proporcional al número de acciones de cada propietario y surgen cuando la junta general de accionistas de la empresa acuerda capitalizar utilidades o reservas, es decir, reinvertir en la empresa y entregar acciones;
 - ❖ Acciones sobre la par: cuando el precio de la emisión o cotización es superior a su valor nominal;
 - ❖ Acciones a la par: conocido como valor nominal. El valor a la par se estipula por acción;
 - ❖ Acciones bajo la par: cuando el valor es inferior al valor nominal. El precio de una acción está bajo la par cuando su cotización es inferior al valor nominal.

4.5. Modalidades de constitución

Veamos las dos modalidades que permite la ley:

- 1) Constitución simultánea o privada: en un solo acto los socios fundadores suscriben y pagan el capital, acuerdan los términos del pacto social y del estatuto, firman la minuta y otorgan la escritura pública de constitución de la nueva sociedad.

Capítulo 3: Aspectos Legales

- 2) Constitución por suscripción pública. la constitución se realiza en forma sucesiva mediante oferta a terceros: contenida en el programa de fundación otorgado por los socios fundadores. Esta modalidad está reservada solo para la Sociedad Anónima. Existe el proceso que reúne a los socios para que suscriban y paguen las acciones de la nueva sociedad. Después de culminado el proceso se otorga la minuta y escritura pública de constitución.

Documentos que se deben adjuntar a la SUNARP para la constitución de una sociedad

El formato de solicitud de inscripción debidamente llenado y suscrito se complementa con los siguientes documentos:

- i. Pago de derechos registrales;
- ii. Copia simple del documento de identidad del representante con la constancia de haber sufragado en las últimas elecciones o haber solicitado la dispensa respectiva; y
- iii. Parte notarial de la escritura pública que contenga el pacto social y el Estatuto.

Aspectos calificados por el registrador público

La escritura pública de constitución debe presentarse en la Oficina Registral correspondiente al domicilio de la sociedad.

El registrador público califica la legalidad de los documentos presentados, la capacidad de los accionistas y la validez de la constitución como acto jurídico.

4.6. El contenido del Pacto Social

Identificación de los fundadores. Si es una persona natural: su nombre, domicilio, estado civil y nombre del cónyuge. Si es persona jurídica: la denominación o razón social, lugar de constitución, su domicilio, el nombre de quien la representa, el documento que acredita la representación y su número de partida registral.

- La manifestación expresa de los accionistas de constituir una sociedad anónima.
- Monto del capital y las acciones en que se divide.
- Nombramiento y datos de identificación de los primeros administradores.
- El estatuto que regirá el funcionamiento de la sociedad.
- La forma como se paga el capital suscrito. Para efectos de la constitución debe suscribirse la totalidad del capital y cada acción suscrita ser pagada cuando menos en una cuarta parte. No se exige monto de capital mínimo, salvo los casos expresamente previstos por ley (por ejemplo: Sociedades Intermediarias de Valores, Sociedades Administradoras de Fondos Mutuos de Inversión en Valores, etc.).

El capital social está vinculado a las aportaciones. La aportación puede consistir en dinero o bienes. En la sociedad anónima solo pueden ser objeto de aporte los bienes o derechos susceptibles de valoración económica.

Se debe presentar una Valorización cuando la sociedad se constituye con aportes no dinerarios o aumenta su capital vía este tipo de aportes.

El Informe de Valorización debe contener la descripción del bien o derecho, explicando su naturaleza, características y cualidades. La finalidad es distinguir el aporte, para lo cual podrá adjuntarse fichas registrales de los inmuebles o muebles aportados.

La adoración debe insertarse en la escritura pública de constitución y ser aprobada por la junta general de accionistas.

4.7. ¿Cómo se realiza la comprobación de efectividad de aportes?

4.7.1. Aporte en dinero

Debe insertarse en la escritura pública el documento expedido por una empresa bancaria o financiera del sistema financiero nacional donde conste su abono en la cuenta de la sociedad.

4.7.2. El aporte de Títulos Valores o Documentos de Crédito a cargo del socio aportante

Este tipo de aportes se considerarán efectuados cuando el título valor o documento de crédito hayan sido íntegramente pagados.

Cuando el obligado principal del título valor o documento de crédito no es el socio aportante, el aporte se considerará efectuado con el endoso del título valor o documento de crédito a favor de la sociedad sin perjuicio de la responsabilidad solidaria del aportante prevista por ley. El endoso se acreditará con la constancia expedida por el gerente, administrador o persona autorizada.

4.7.3. El Aporte de Bienes Registrados

Estos se acreditan con la inscripción de la transferencia a favor de la sociedad en el registro respectivo.

4.7.4. Aporte de Bienes inmuebles no registrados

Se debe indicar en la escritura pública que estos son transferidos a la sociedad. Indicándose la información que permita su individualización.

4.7.5. Aporte de Bienes Muebles no Registrados o Cesión de Derechos

Se requiere la certificación del gerente general o del representante autorizado de haberlos recibido dándose toda la información que permita su individualización.

4.7.6. Aporte de una Empresa, Establecimiento Comercial o Industrial o de Servicios, de un Fondo Empresarial o de un Bloque Patrimonial

En estos se adjunta la declaración del gerente general, del administrador o de la persona autorizada de haberlos recibido. El bien materia del aporte será identificado con precisión permitiendo su individualización. Si se incluye bienes o derechos registrados debe indicarse los datos referidos a su inscripción registral. Adicionalmente se indicará el valor neto del conjunto o unidad económica objeto de la aportación.

Capítulo 3: Aspectos Legales

4.7.7. Aportes efectuados por Cónyuges

Para efectos legales los cónyuges son considerados como un solo socio, salvo que se acredite que el aporte es en calidad de bien propio o están sujetos al régimen de separación de patrimonios, indicándose en el título presentado los datos de inscripción de la separación de bienes en el Registro Personal.

4.8. Contenido de Estatuto⁷⁴

Son varios los aspectos a consignar en el estatuto social. No es un simple documento, sino el resultado de las negociaciones entre los accionistas en temas como a qué se van a dedicar, quién maneja la firma y cómo se distribuye el poder en la misma.

4.8.1. Denominación de la sociedad

No es inscribible el nombre de una sociedad que adopte una denominación social completa o abreviada o razón social igual o similar a otra preexistente en el Registro de Personas Jurídicas. Tampoco es inscribible la sociedad que adopte una denominación social abreviada que no esté compuesta por palabras, primeras letras o sílabas de la denominación social completa.

No es exigible la inclusión de siglas de la forma societaria en la denominación social abreviada, salvo mandato legal.

No se puede adoptar una denominación social completa o abreviada o razón social que contenga nombres de organismos o instituciones públicas o signos distintivos protegidos por derechos de propiedad industrial o derechos de autor. Tampoco se puede tener como denominación social completa o abreviada o razón social el nombre de un país.

La denominación social puede ser expresada de modo abreviado.

La denominación social completa o abreviada o la razón social que se vaya a utilizar para la constitución de una sociedad o para la modificación de la denominación social completa o abreviada o razón social de una sociedad puede ser protegida mediante una reserva de preferencia registral por un plazo máximo de treinta días, vencido el cual la reserva de preferencia registral caduca de pleno derecho. No se permite una denominación social completa o abreviada o razón social igual o semejante a aquella que esté gozando del derecho de reserva de preferencia registral.

4.8.2. Descripción del objeto social

La Ley General de Sociedades define en el artículo 11 al objeto social:

«La sociedad circunscribe sus actividades a aquellos negocios u operaciones lícitos cuya descripción detallada constituye su objeto social. Se entienden incluidos en el objeto social los actos relacionados con el mismo que coadyuven a la realización de sus fines, aunque no estén expresamente indicados en el pacto social o en el estatuto.

La sociedad no puede tener por objeto desarrollar actividades que la ley atribuye con carácter exclusivo a otras entidades o personas.

⁷⁴Ley General de Sociedades, artículo 55.

Pinkas Flint Blanck / MANUAL INTEGRAL DE GESTIÓN EMPRESARIAL. Inicio

La sociedad podrá realizar los negocios, operaciones y actividades lícitas indicadas en su objeto social. Se entienden incluidos en el objeto social los actos relacionados con el mismo que coadyuven a la realización de sus fines, aunque no estén expresamente indicados en el pacto social o en el estatuto».

El objeto social debe ser determinado y referido a actividades lícitas y posibles de ser explotadas bajo una actividad empresarial. Las actividades que comprende el objeto social deben estar descritas detalladamente.

No cabe señalar un objeto amplio como todas aquellas actividades secundarias o complementarias que la ley permite o acuerde el directorio. Se requiere cubrir y especificar las mismas. A esto se le denomina literalidad. Antes se permitía consignar un objeto como y todos las demás actividades conexas o complementarias que acuerde el directorio. No más, hoy se exige literalidad y lo que no se consigna literalmente no se puede hacer.

Hay normas que obligan a ciertas sociedades a tener un objeto social específico (por ejemplo: empresas de vigilancia privadas, corredores de seguros y reaseguros, empresas de servicios temporales, SAFI y Bancos).

Se puede incluir en el objeto social los actos relacionados que coadyuven a la realización del mismo, aunque no estén expresamente indicados en el estatuto social como importación, exportación, representación de terceros, cursos, seminarios.

Es importante también señalar expresamente en el objeto social que se puede contratar con el Estado, participar en licitaciones, concursos públicos, asociaciones público privadas, entre otros procesos de selección, sino no se puede contratar o registrarse como proveedor.

4.8.3. Domicilio

Es el lugar donde la sociedad desarrolla sus actividades principales o instala su administración. La sociedad tiene por domicilio el señalado en el estatuto social. Deberá consignarse como domicilio una ciudad ubicada en territorio peruano, precisándose la provincia y departamento correspondiente.

La sociedad constituida en el Perú tiene su domicilio en territorio peruano salvo cuando su objeto social se desarrolle en el extranjero y fije su domicilio fuera del país. El domicilio fijado en el estatuto social será el que determine la competencia de la oficina registral donde se inscribirán los ulteriores actos societarios. El domicilio es importante para efectos tributarios.

4.8.4. Plazo de duración

El plazo de duración de una sociedad puede ser determinado o indeterminado, lo cual debe constar en el estatuto social. Será determinado cuando se constituye con una finalidad específica, como, por ejemplo, la realización de una obra o un proyecto. En la minuta de constitución de la sociedad se debe indicar la fecha de inicio de actividades.

4.8.5. Monto de capital

Se consigna el número de acciones y su valor nominal. Asimismo, se debe señalar si el capital está pagado íntegramente o en qué porcentaje está pagado.

Capítulo 3: Aspectos Legales

El capital social y el valor nominal de las acciones deben expresarse en moneda nacional. Las fracciones de moneda se podrán expresar solo hasta céntimos.

Como excepción, el capital social puede estar expresado en moneda extranjera pero solo cuando cuente con autorización expedida por la autoridad competente o cuando un régimen legal específico permita llevar la contabilidad en moneda extranjera. La autorización debe insertarse en la escritura pública de constitución o en la que se modifique el capital social si ella fuera emitida con posterioridad. Si se hace aportes en moneda extranjera estos deben convertirse a soles para efectos registrales.

4.8.6. Se pactan las clases de acciones

Se consigna el número de acciones de cada clase, características, derechos especiales o preferencias que se establezcan a su favor y el régimen de prestaciones accesorias o de obligaciones adicionales.

4.8.7. Modificación del Estatuto Social

En el estatuto social se consignan los requisitos para acordar el aumento o disminución del capital social así como cualquier modificación del pacto social o del estatuto social.

4.8.8. Estados financieros y aplicación de utilidades

En el estatuto social se consigna la forma y oportunidad para la aprobación de la gestión social y del resultado de cada ejercicio.

Asimismo, se consignan las normas para la distribución de las utilidades y el régimen para la disolución y liquidación de la sociedad.

4.8.9. Otros acuerdos

En el estatuto social se consignan los pactos lícitos que los accionistas estimen convenientes para la organización de la sociedad, así como los convenios societarios entre accionistas que los obliguen entre sí y con la sociedad.

4.9. Los Órganos de la sociedad anónima

Mario A. Rivarola⁷⁵ señala una interesante distinción entre la organización jurídica de la sociedad anónima y la organización administrativa y técnica, señalando que son dos temas independientes el uno del otro. La primera está integrada por los órganos sociales a través de los cuales la sociedad se vincula jurídicamente con terceros para desarrollar su objeto social, organización que exige que la sociedad esté perfectamente constituida y la segunda está formada por los técnicos y trabajadores que laboran para la empresa.

Esta diferenciación permite comprobar la importancia de ambas organizaciones, correspondiéndole a la organización jurídica las relaciones de la sociedad con terceros y la organización administrativa y técnica que es la estructura interna de la sociedad la que tiene que ver con su eficiencia y operatividad laboral.

⁷⁵ RIVAROLA, Mario A. Sociedades anónimas, 5° ed. Tomo II. Buenos Aires: Librería EL Ateneo Editorial, s/f, pp. 1 y 2.

4.9.1. La Junta General de Accionistas

La junta general es el órgano supremo de la sociedad conformada por los titulares de las acciones representativas del capital social, sean personas naturales o jurídicas. En la junta se trata, delibera y resuelven los asuntos que señala la ley o que se establecen en el estatuto. En su calidad de autoridad jerárquica suprema, aprueba o desaprueba la gestión social, elige a los integrantes del directorio, acuerda el destino que se dará a las utilidades y otros asuntos señalados por la ley o el estatuto.

Según la Ley General de Sociedades, como órgano supremo de la sociedad, los accionistas constituidos en junta general con el quórum correspondiente deciden por la mayoría que establece la ley los asuntos de su competencia. Todos los accionistas, incluso los disidentes y los que no hubiesen participado en la junta general de accionistas, están sometidos a los acuerdos adoptados en esta.

4.9.1.1. Competencias de la Junta General de Accionistas

En la junta anual obligatoria se debe:

- ❖ Aprobar la gestión social, los resultados económicos expresados en los Estados Financieros del ejercicio anterior;
- ❖ Resolver sobre la aplicación de utilidades;
- ❖ Elegir al directorio y su retribución;
- ❖ Designar auditores o delegarlo al directorio; y
- ❖ Otros temas que sean de su competencia según el estatuto social o estén consignados en la convocatoria.

Mientras que en otras juntas que se realicen se tocan los siguientes temas:

- ❖ Modificación del estatuto;
- ❖ Aumento o reducción del capital social;
- ❖ Transferencia de activos de un valor mayor al 50% del capital social;
- ❖ Disponer auditorías especiales / Disolución o liquidación;
- ❖ Reorganización de sociedades.

LA JUNTA DE ACCIONISTAS

Si imaginamos una pirámide nos damos cuenta que la base es más ancha y la soporta. Normalmente miramos el vértice más alto. En forma similar la junta general es la base que soporta la sociedad anónima, luego a la mitad está el directorio y en la cumbre el gerente.

Sin embargo, la junta general de accionistas es el órgano supremo de la sociedad. La sociedad para funcionar está dotada de órganos colegiados que toman decisiones. Estos órganos de gestión son la gerencia y el directorio, pero todos ellos dependen en última instancia de la junta ya que puede removerlos.

Ahora bien, los accionistas en junta debidamente convocada y con el quórum correspondiente, deciden, con la mayoría que establece la ley, los asuntos propios de su competencia. La junta representa los intereses de los accionistas, pero la democracia no es de personas, sino de capitales, así quién más tiene más decide.

- La junta general de accionistas tiene dos limitaciones importantes. La primera es que las facultades de administración de la sociedad están reservadas al directorio y gerencia. Además se considerarán nulos los acuerdos que sean contrarios a la ley, normas que interesan al orden público y las buenas costumbres, a las estipulaciones del pacto social o del estatuto o los que lesionen los intereses de la sociedad en beneficio, directo o indirecto, de uno o varios socios.
 - Una limitación adicional se refiere a los derechos individuales de accionistas y terceros los cuales no pueden ser vulnerados por acuerdos tomados en ella.
- **¿Cuáles son las características de la junta?**
 - Es el órgano de expresión de los socios;
 - Es órgano colegiado y deliberante;
 - No es permanente pues solo se reúne cuando es convocado;
 - Sus funciones son indelegables; y
 - El directorio, o de ser el caso el gerente general, convoca a junta general cuando lo ordena la ley, lo establece el estatuto, lo acuerda el directorio (por considerarlo necesario al interés social) o lo solicita el 20% de las acciones suscritas con derecho a voto.
 - **¿Qué clases de junta encontramos?**
 - La primera es la **Junta Obligatoria Anual**. La Junta general se reúne obligatoriamente cuando menos una vez al año, dentro de los 3 meses siguientes a la terminación del ejercicio económico, esto es, el 31 de diciembre tiene por objeto lo siguiente:

1. Pronunciarse sobre la gestión social y los resultados económicos del ejercicio anterior. Si votamos a favor del balance votamos por la gestión del gerente y directores, si no estamos de acuerdo debemos oponernos. Es ahora o nunca;
 2. Resolver sobre la aplicación de las utilidades. Se van a repartir o capitalizar;
 3. Elegir a los miembros del directorio y fijar su retribución;
 4. Designar o delegar al directorio la designación de los auditores externos; y
 5. Resolver sobre los demás asuntos que le sean propios conforme al estatuto y cualquier otro consignado en la convocatoria.
- En tanto la **Junta General Ordinaria** se reúne cuando es necesario para los intereses de la sociedad, como, por ejemplo:
1. Remover a los miembros del directorio y designar a sus reemplazantes;
 2. Modificar el estatuto. Puede cambiarse el objeto, el quórum, el plazo;
 3. Aumentar o reducir el capital social;
 4. Emitir obligaciones (bonos);
 5. Acordar la enajenación, en un solo acto de activos cuyo valor contable exceda el cincuenta por ciento del capital de la sociedad.
 6. Disponer investigaciones y auditorías especiales;
 7. Acordar la transformación, fusión, escisión, reorganización y disolución de la sociedad, así como resolver sobre su liquidación;
 8. Resolver en los casos en que la ley o el estatuto dispongan su intervención y en cualquier otro que requiera el interés.
- La **Junta Universal** se reúne sin necesidad de convocatoria cuando se encuentran presentes todos los accionistas con ánimo de sesionar y aceptar la agenda propuesta. Si no se debe convocar por periódico.
- Un factor a tomar en cuenta en las juntas generales de accionistas es el quórum para las sesiones y los mínimos requeridos para tomar acuerdos.
- Existen dos tipos de quórum, a saber: El simple y el calificado. El **simple** se da cuando la junta general queda válidamente constituida en primera convocatoria cuando se encuentre representado, cuando menos el 50% de las acciones suscritas con derecho a voto y en segunda convocatoria será suficiente la concurrencia de cualquier número de acciones suscritas con derecho a voto.
- El quórum **calificado** requiere en primera convocatoria la concurrencia de al menos dos tercios de las acciones suscritas con derecho a voto y en segunda convocatoria basta la

Capítulo 3: Aspectos Legales

conurrencia de al menos tres quintas partes de las acciones suscritas con derecho a voto.

- El objetivo principal de las juntas de accionistas es el de establecer las directrices y lineamientos que los administradores directores o gerentes deben ejecutar y se basa en la adopción de los acuerdos.
- **Adopción de acuerdos**
 - Los acuerdos deben ser adoptados con el voto favorable de la mayoría absoluta de las acciones suscritas con derecho a voto representadas en la Junta, en los casos en los que se requiere mayoría calificada, se requiere que el acuerdo se adopte por un número de acciones que represente, cuando menos la mayoría absoluta de las acciones suscritas con derecho a voto.
 - En la junta generales de accionistas se encuentran representados los dueños del capital invertido y por tal motivo la ley les brinda la máxima protección pues ello asegura su inversión.
 - Existen dos peligros que debemos tener en cuenta. El primero es cuando la junta representa amigos o familias (50% cada uno). A esto se le denomina el pacto diabólico pues de no existir acuerdo la empresa se bloquea y deja de funcionar. El segundo es cuando en el estatuto se contempla un quórum alto y ello representa en realidad un veto de la minoría.
 - El diseño de la junta en cuanto poder de votación es importante. Es por ello que debe ser producto de reflexión y no copia de un modelo obtenido en la Notaría.
 - Leer con atención los estatutos importa comprender la estructura de poder que existe en la empresa. En algunos casos la junta toma todo tipo de decisiones. En otros solo cuando se trata de temas fundamentales y que por ley le corresponde.

4.9.2. Directorio

Es un órgano subordinado a la junta general de accionistas que cumple un rol fundamental en la marcha de la sociedad dada que tiene directa relación con la aprobación de los actos y contratos relacionados con la actividad económica de la sociedad, fija las políticas generales que deben ser ejecutadas a través de la gerencia y, en suma, es el órgano de administración de la sociedad que controla a la gerencia y da cuenta a la junta general de accionistas. Lo integran personas calificadas y que pueden o no ser accionistas, pero deben ser independientes en sus decisiones.

Según la Ley General de Sociedades, el directorio es un órgano colegiado elegido por la junta general de accionistas. Cuando una o más clases de acciones tengan derecho a elegir un determinado número de directores, dicha elección se hará en junta especial.

EL DIRECTORIO

El directorio es el órgano que posee toda sociedad anónima abierta y sociedad anónima ordinaria y algunas sociedades anónimas cerradas, pues, esta última puede prescindir de él. Es el órgano encargado de la gestión y representación de la sociedad y de llevar a cabo su objeto. Debemos tener en cuenta que las decisiones o directivas que este órgano dicta responden al acuerdo de los integrantes en conjunto y no a la voluntad individual de los mismos. Sus miembros deben desempeñar sus funciones en forma diligente y leal.

Al tratarse de un órgano de gestión y representación, nos preguntamos ¿a quién representa? Es designado por la junta general de accionistas y por ende le rinde cuentas a la junta. Es potestad de esta nombrar y remover a sus miembros en cualquier momento siguiendo el principio de la «libre revocabilidad de los administradores».

El número de miembros del directorio se encuentra establecido en el estatuto de la sociedad. Así, pueden ser 3, 5, 7, 9 no menos de 3 y generalmente impares.

Como vemos que no existe un número máximo de integrantes que conformen el directorio, pero sí un número mínimo tres. Existe la posibilidad que el número de integrantes del directorio sea variable. Por ejemplo (de 3 a 9) para lo cual la junta general deberá designar el número de directores correspondiente a cada periodo. Una vez formado el directorio, este debe elegir a uno de sus miembros como presidente, el mismo que deberá convocar al directorio en los plazos que señale el estatuto o cuando lo considere necesario. En Estados Unidos el Presidente de Directorio tiene mucha fuerza. Se le conoce como CEO por Chairman Executive Officer. En el Perú este poder recae principalmente en el Todopoderoso gerente. No nos olvidemos, en Estados Unidos el gerente no pesa, pesan los CBO y los Vice Presidentes.

La Ley General de Sociedades establece en su artículo 163 que la duración del directorio debe establecerse en el estatuto de la sociedad, teniendo como máximo un plazo de tres años y uno como mínimo. Si por algún motivo la duración no se encuentra en el estatuto considera que el plazo es de un año.

Cabe resaltar, que el cargo de director recae exclusivamente sobre personas naturales. Así, un gerente puede ser una persona jurídica, pero un director no. Los directores pueden ser reelegidos, sin importar si son o no accionistas. El cargo es de naturaleza personal retribuido, salvo que el estatuto establezca lo contrario. En general, no conviene ser director de favor. La

Capítulo 3: Aspectos Legales

ley impone varias responsabilidades. A estas debemos sumarle las de SUNAT e INDECOPI. Se acabaron los tiempos del director de papel, controló o no aceptó el encargo.

El cargo de director queda vacante por fallecimiento o renuncia, por la remoción del mismo por decisión de la junta general o por incurrir en causales de remoción establecidos por el estatuto o la ley.

El artículo 161 de la Ley General de Sociedades señala que no podrán ser nombrados directores: los incapaces, los que han sido declarados en quiebra, los que por razón de cargo o funciones no puedan ejercer el comercio, los funcionarios y servidores públicos, que presten servicios en entidades públicas cuyas funciones estuvieran directamente vinculadas al sector económico en el que la sociedad realice su actividad empresarial, salvo que representen la participación de Estado, entre otros.

El directorio se encuentra facultado, si el estatuto lo permite, a nombrar directores suplentes en calidad de definitivos para los casos de vacancia o transitoriamente en los casos de ausencia o impedimento. Si el estatuto no dispone lo contrario, cada director titular podrá tener uno o más suplentes. Esto es lo más conveniente. Nombrar un director y su suplente. No sabemos cuándo viajamos o enfermamos.

Puede darse el caso en el que no se hayan nombrado suplentes y por motivos de vacancia, el número de directores queda reducido a tal punto que no pueda funcionar adecuadamente, es decir, menos de tres miembros. Los restantes deben convocar a la junta general de accionistas para que se nombre un nuevo directorio. Si por el contrario se produce la vacancia de un número menor de directores, los restantes elegirán un reemplazo de los que se retiran del cargo.

Para que las reuniones de directorio sean válidas, debe cumplirse con el quórum que establece la ley, es decir, la mitad más uno de sus miembros. Si el número de miembros es impar, el quórum será el número entero superior a la mitad de aquel. Así, somos 9. La votación válida requiere 4+ 1.

El estatuto podrá exigir un número de quórum mayor, siempre que no sea la asistencia de la totalidad de sus miembros.

Los acuerdos del directorio se adoptan por mayoría absoluta de los votos de los directores asistentes, pudiendo el estatuto establecer mayorías más altas. Cada director tiene derecho a un voto. En caso de empate y siempre que en el estatuto no disponga lo contrario, decide el presidente del directorio. Sin embargo, si se trata de resoluciones llevadas a cabo fuera de

sesión, para su aprobación se requiere la unanimidad. Las deliberaciones y acuerdos tomados deben constar en un libro de actas.

El directorio es útil cuando está bien conformado. De nada sirve tener un órgano de administración colegiado cuando el dueño del negocio es el gerente y el directorio son los hijos y hermanos, ¿quién le pone el cascabel al gato?

El directorio es útil cuando comprende profesionales no accionistas y no ayayeros. Estos pueden ser abogados, contadores, financistas o expertos en la industria (ingenieros, arquitectos) que gana una dieta y se hacen respetar. No nos engañemos con la ilusión de un directorio que lo único que hace es decir sí señor y aplaudir las decisiones del gerente dueño que pueden ser torpes y llevar a la ruina a la empresa.

4.9.3. Gerencia

Es el órgano social que tiene la responsabilidad de velar por el cumplimiento de los acuerdos de la Junta General de Accionistas y del Directorio, así como por la eficiente marcha de los negocios societarios. El gerente general tiene singular importancia en la vida societaria, pues es el vínculo entre el directorio y los trabajadores, el representante legal de la empresa frente a terceros y el responsable de la supervisión de los negocios de la sociedad. Es el empleado de mayor jerarquía y se le considera cargo de confianza.

Las atribuciones del gerente se establecen en el estatuto social, al ser nombrado o por acto posterior.

Salvo disposición distinta del estatuto social o acuerdo expreso de la junta general de accionistas o del directorio, se presume que el gerente general goza de las siguientes atribuciones:

1. Celebrar y ejecutar los actos y contratos ordinarios correspondientes al objeto social;
2. Representar a la sociedad, con las facultades generales y especiales previstas en el Código Procesal Civil y las facultades previstas en la Ley de Arbitraje;
3. Asistir, con voz, pero sin voto, a las sesiones del directorio, salvo que éste acuerde sesionar de manera reservada;
4. Asistir, con voz, pero sin voto, a las sesiones de la junta general de Accionistas, salvo que ésta decida en contrario;
5. Expedir constancias y certificaciones respecto del contenido de los libros y registro de la sociedad;
6. Actuar como secretario de las juntas de accionistas y del directorio.

Capítulo 3: Aspectos Legales

CUADRO COMPARATIVO ENTRE DIRECTORES Y GERENCIA

Tabla 12: Comparación entre directorio y gerencia

	DIRECTORIO	GERENCIA
REMOCIÓN	Los directores pueden ser removidos en cualquier momento, bien sea por la junta general o por la junta especial que los eligió aun cuando su designación hubiese sido una de las condiciones del pacto social.	El gerente puede ser removido en cualquier momento por el directorio o por la junta general, cualquiera que sea órgano del que haya emanado su nombramiento.
NÚMERO	El estatuto de la sociedad debe establecer un número fijo o un número máximo y mínimo de directores. En ningún caso el número de directores en menor de tres.	La sociedad cuenta con un o más gerentes designados por el directorio, salvo que el estatuto reserve esa facultad a la junta general.
REPRESENTACIÓN	El cargo de director, sea titular, suplente o alterno, es personal, salvo que el estatuto autorice la representación.	
IMPEDIMENTO	No pueden ser directores: 1) los incapaces; 2) los quebrados; 3) los que por razón de su cargo o funciones estén impedidos de ejercer el comercio; 4) los funcionarios y servidores públicos; que presten servicios en entidades públicas cuyas funciones estuvieran directamente vinculadas al sector económico en el que la sociedad desarrolla su actividad empresarial, salvo que presenten la participación del Estado en dichas sociedades; 5) los que tengan pleito pendiente con la sociedad en calidad de demandantes o estén sujetos a acción social de responsabilidad iniciada por la sociedad y los que estén sujetos a acción social de responsabilidad iniciada por la sociedad y los que estén impedidos por mandato de una medida cautelas dictada por la autoridad judicial o arbitral; 6) los que sean directores, administradores,	Son aplicables al gerente, en cuanto hubiese lugar, las disposiciones sobre impedimentos y acciones de responsabilidad de los directores.

Pinkas Flint Blanck / MANUAL INTEGRAL DE GESTIÓN EMPRESARIAL. Inicio

	representantes legales o apoderados de sociedades o socios de sociedades de personas que tuvieran en forma permanente intereses opuestas a los de la sociedad o que personalmente tengan con ella oposición permanente.	
DURACIÓN	El estatuto señala la duración del directorio por periodos determinados, no mayores de tres años ni menores de uno. Si el estatuto no señala plazo de duración se entiende que es por un año.	La duración del cargo del gerente es por tiempo indefinido, salvo disposición en contrario del estatuto o que la designación se haga por un plazo determinado.
RESPONSABILIDAD	Los directores responden, ilimitada y solidariamente, ante la sociedad, los accionistas y los terceros por los daños y perjuicios que causen por los acuerdos o actos contrarios a la ley, al estatuto o por los realizados con dolo, abuso de facultades o negligencia grave.	El gerente responde ante la sociedad, los accionistas y terceros, por los daños y perjuicios que ocasione por el incumplimiento de sus obligaciones, dolo, abuso de facultades y negligencia grave.
RESPONSABILIDAD PENAL	La demanda en la vía civil contra los directores no enerva la responsabilidad penal que pueda corresponderles.	Las pretensiones civiles contra el gerente no enervan la responsabilidad penal que pueda corresponderle.
CADUCIDAD DE LA RESPONSABILIDAD	La responsabilidad civil de los directores caduca a los dos años de la fecha de adopción del acuerdo o de la realización del acto que originó el daño, sin perjuicio de la responsabilidad pena.	La responsabilidad civil del gerente caduca a los dos años del acto realizado u omitido por este, sin perjuicio de la responsabilidad penal.

GERENCIA

La administración de una sociedad anónima está encargada tanto al directorio como a la gerencia. Mientras que el directorio se preocupa por delinear políticas generales, la gerencia es la encargada del día a día, realiza los actos de ejecución y gestión cotidiana. La gerencia actúa individualmente tomando decisiones.

Hay dos formas de designar gerentes. El directorio los puede nombrar o la junta general, cuando así lo señale el estatuto.

Toda sociedad anónima debe tener, por lo menos, un gerente al cual denomina gerente general. No existe un número máximo de gerentes. La sociedad podrá nombrar tantos gerentes como sea necesario para la correcta administración de los negocios sociales. La designación de varios gerentes sin especificar cuál es el gerente general determina que el primero designado lo sea. Nada impide que se designen varios gerentes generales si la sociedad lo considera conveniente. Así tenemos gerente general, gerente financiero, gerente de producción, gerente de investigación y desarrollo, gerente de marketing y ventas, etc.

La sociedad determina las facultades que los gerentes tendrán en sus cargos. Si el directorio los designó no puede otorgarles facultades que excedan las que el directorio tiene, y en el caso de junta general, esta no puede otorgar facultades reservadas a ella misma o al directorio. Las atribuciones de los gerentes suelen consignarse en el estatuto o en el acto de nombramiento. Por una razón práctica no se establece en forma rígida en el estatuto el número, ámbito de actuación y facultades de los gerentes, aunque sus facultades frente a terceros deben ser claras por el principio de literalidad de los poderes.

Todo gerente tiene atribuciones mínimas que la ley establece. Nada impide que la junta general o el estatuto amplíen el ejercicio de estas facultades. El gerente general, como mínimo, debe estar autorizado a celebrar y ejecutar actos y contratos ordinarios dentro del objeto social y tiene representación procesal, participa en las sesiones del directorio y juntas generales de accionistas, entre otros.

La responsabilidad del gerente es similar a aquella del director. El gerente responde ante la sociedad, accionistas y terceros por los daños y perjuicios que su gestión ocasione, siempre y cuando medie negligencia grave, dolo o abuso de facultades. Todo gerente es responsable por la existencia, regularidad y veracidad de los sistemas de contabilidad y de los libros que la ley ordena llevar a la sociedad, también controla el uso de los activos de la sociedad, responde por la veracidad de las informaciones que proporciona al directorio y la junta general y por el

ocultamiento de cualquier irregularidad. En términos generales los gerentes se encuentran obligados al cumplimiento de la ley, el estatuto y los acuerdos de la junta general y el directorio.

La posición de los gerentes hace presumible que tengan conocimiento de cualquier irregularidad en la administración de la misma, incluso en aquellos casos donde no están estrechamente vinculados al acto u omisión que dio origen a dicha irregularidad. Es por esto que los gerentes no solo responden solidariamente con los directores en caso de irregularidad, sino que esta responsabilidad se extiende a los casos en los que conozcan la existencia de estos actos y no se informe a la junta o al directorio. Los gerentes son incentivados a controlar internamente la sociedad denunciando cualquier acto que genere responsabilidad, tenga o no relación directa con sus obligaciones.

El cargo de gerente sí puede ser desempeñado por una persona jurídica. Esta persona jurídica debe nombrar a una persona natural que la represente. La única responsabilidad que puede corresponder a la persona jurídica es de índole civil, pero el representante de la misma puede incurrir tanto en responsabilidad civil como penal. Así pues, las pretensiones civiles de responsabilidad contra el gerente no limitan de modo alguno la responsabilidad penal que pueda corresponder.

En cuanto a duración podemos señalar que el cargo del gerente es por tiempo indefinido, salvo que se pacte en contrario, en el estatuto o que la designación se haga por un plazo determinado. Es el empleado de mayor jerarquía, pero aunque es cargo de confianza tiene todos los derechos que corresponden a los trabajadores. El gerente gana sueldo. El director dieta. El gerente trabaja para la empresa con subordinación y exclusividad. Puede asesorar varias empresas. El gerente tributa quinta categoría. El director cuarta.

La remoción de los gerentes puede ser acordada en cualquier momento, sea por el directorio o por la junta general, prescindiendo del órgano del cual emanó el nombramiento. Es nula toda disposición que establece la irrevocabilidad del cargo de gerente o que establezca para su remoción una mayoría superior a la mayoría absoluta.

En el Perú y en otros países de América Latina los gerentes tienen mucho poder, sobre todo porque frecuentemente se resume en una persona el papel de gerente y principal accionista.

SOCIEDAD ANÓNIMA

Pese a lo común que es la sociedad anónima llama la atención que no es anónima ni limitada. En el Perú todas las sociedades son nominativas pues se conoce a los accionistas y como todos avalan siempre, el patrimonio de los socios está en juego. Por ello, la definición legal es teórica. En realidad, la situación es diferente.

En la ley la sociedad anónima es una entidad legal, separada y diferente de los miembros que la conforman. Siempre debe consignarse la sigla S.A. en su denominación social. Integra a socios en función a su aporte «económicamente valorable» (dinero, bienes muebles, bienes inmuebles, y en general cualquier cosa que tenga valor dinerario), con la excepción de servicios. Es una sociedad de capitales. No cabe aquí la figura yo pongo dinero y tu trabajo. Los socios tienen mayor participación en función a lo que ponen. El socio tiene, teóricamente, responsabilidad hasta el monto de lo aportado, en otras palabras, las deudas sociales en ningún momento afectan el patrimonio personal de cada socio. Las deudas serán pagadas con lo que la sociedad genere como tal, salvo que el accionista haya avalado. La responsabilidad no los alcanza. La responsabilidad permanece en la gerencia y directorio.

La sociedad anónima, en contraprestación a los aportes, incorpora a la persona en calidad de socio otorgándole un título valor llamado acción. Al estar el capital dividido en acciones, estas son, desde un principio, libremente negociable y transmisibles. Esto responde a la necesidad de circulación del título y explica por qué la calidad de socio no es tan importante como en la Sociedad Anónima Cerrada, pues en la sociedad anónima prima más el aporte. No obstante, nada impide que se impongan límites a la libre transferencia (derecho de preferencia)

Las acciones representan una parte alícuota de capital. A mayor número de acciones más poder en la empresa. No solo en cuanto a elección de directores, sino en la propia junta de accionistas. Cuando se acuerda un aumento de capital por nuevos aportes los accionistas tienen derecho preferencial para suscribir, a prorrata, su participación accionaria. Este derecho es conocido como derecho de suscripción preferente y es transferible en la forma prescrita por la ley.

La Ley General de Sociedades contempla dos formas de constitución. Una es la constitución por suscripción simultánea y la otra es la constitución por oferta a terceros. La primera se da en los casos en que los fundadores suscriben la totalidad de las acciones. Ellos mismos elaboran el estatuto que regirá a la sociedad mientras dure. Es por lejos la más común. Según el principio del desembolso mínimo se suscribe 100% y al menos 25 por ciento de cada acción debe ser pagada al momento de la constitución. La verificación del pago se realiza por el notario a quien hay que entregar la boleta de depósito del banco. En la constitución por oferta a terceros, los

fundadores elaboran un programa de constitución delineando los objetivos y estructura de la sociedad, el cual es registrado en el Registro Mercantil para darle publicidad. Acto seguido, para constituir la sociedad, los terceros intervendrán en una asamblea de suscriptores, con el fin de analizar el proyecto societario, así como cualquier otro tema de interés. Esta fórmula es rara, desde aquellos casos como el «Canal de todos los peruanos» o «el Banco de los Ingenieros». La opción no tiene acogida.

En toda sociedad anónima, el órgano supremo es la junta general de accionistas, la que se debe reunir por lo menos una vez al año a efectos de pronunciarse sobre la gestión social y los resultados económicos. Todos los accionistas están sujetos a los acuerdos adoptados por la junta. Si no se reúne esta se incurre en causal de disolución. Por otra parte, el directorio es el órgano colegiado elegido por la junta general. Su función principal es la gestión social. El directorio está autorizado a adoptar acuerdos sobre los asuntos que no estén atribuidos o reservados a la junta general. Como la junta se reúne poco, el directorio tiene más injerencia en el manejo de la compañía y el gerente más todavía. El cargo de director es personal. No puede ser persona jurídica, solo personas de carne y hueso. Además, el director es responsable civil y penalmente. No se puede señalar, «no sabía, no lo leí, no lo firmé». Hoy día el director responde frente a Sunat e Indecopi.

Toda sociedad cuenta con uno o más gerentes designados por el directorio. El gerente es el empleado de mayor jerarquía. Cuando se designa un solo gerente este será el gerente general y cuando se designe más de un gerente, debe indicarse en cuál o cuáles de ellos recae el título de gerente general. A falta de esa indicación se considera gerente general al designado en primer lugar. El gerente sí puede ser una persona jurídica, la que a su vez nombrará una persona física.

La sociedad anónima es un buen vehículo para hacer negocios. No solo limita la responsabilidad de los socios, sino que permite transferir las acciones de manera simple permitiendo la entrada de nuevos socios en forma flexible. También es posible crear acciones por series tipo A, B, C, dando a cada una derechos especiales, como la presencia en el directorio o la votación en la junta. La sociedad anónima es la reina de las sociedades.

En el Perú no se exige capital mínimo, así que podemos crear una S.A. pequeña y hacerla crecer indefinidamente. Podemos emitir bonos y acudir a la bolsa para vender acciones.

Podemos por último tener la flexibilidad de admitir, sin límite, nuevos socios pues sí bien el número mínimo es 2 el máximo no está señalado.

Capítulo 3: Aspectos Legales

5. FORMAS ESPECIALES DE SOCIEDAD ANÓNIMA

La LGS realiza una serie de innovaciones respecto a la ley anterior. A la sociedad anónima llamada ordinaria o convencional se le agregan dos formas especiales: Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.) y la Sociedad Anónima Abierta (S.A.A.)

Estas formas especiales pertenecen a un solo tipo societario, buscando mayor versatilidad y adecuación. En la LGS, la sociedad anónima es un solo tipo societario, podrá, si lo desea, adoptar formas especiales sea cerrada o abierta o bien puede mantenerse bajo el régimen general de la sociedad anónima ordinaria. El empresario es libre de decidir lo que más se adecue a sus necesidades.

5.1. La Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.) (arts. 234 al 248 de la LGS)

La Sociedad Anónima Cerrada fue concebida para empresas gestionadas por grupos con estrecha vinculación, otorgándose elemento personal, pero sin desnaturalizar el sentido capitalista a través del cual se adoptan sus decisiones, ejemplo de ello son las sociedades familiares. Su naturaleza se centra en mantener el desarrollo de una actividad económica bajo la supervisión y en beneficio de un número menor de personas que responderán ante terceros hasta por el monto de los aportes que hayan efectuado al capital social.

A la denominación de Sociedad Anónima Cerrada le corresponde las siglas S.A.C. y en lo que respecta a las acciones estas no pueden inscribirse en el Registro Público del Mercado de Valores. Deben ser inscritas en el Libro de Matricula de Acciones.

Una particularidad de este tipo de sociedad es la posibilidad que no cuente con directorio. En este supuesto el gerente general de la sociedad ejerce las funciones de dicho órgano.

En cuanto a la convocatoria a junta general de accionistas, se realiza en la forma señalada en el estatuto social. En el estatuto social puede acordarse de que la convocatoria sea realizada a través de esquelas con cargo de recepción, facsímil u otro medio de comunicación, en caso no se haya regulado ese aspecto en el estatuto social, la convocatoria se realizará mediante esquelas con cargo de recepción. Se necesita al menos un 20% de las acciones suscritas con derecho a voto para solicitar su celebración. Si no se convoca a la junta, se podrá acudir a un juez para que lo haga.

Cuando se traten asuntos trascendentales como modificar el estatuto, aumentar o reducir el capital social emitir obligaciones, acordar la enajenación en un solo acto de activos cuyo valor contable exceda el 50% del capital de la sociedad, la transformación, fusión, escisión, reorganización y disolución de la sociedad, así como resolver sobre su liquidación, se requerirá en primera convocatoria, cuando menos, la concurrencia de 2/3 (66%) de las acciones suscritas con derecho a voto. En segunda convocatoria basta la concurrencia de al menos 3/5 (60%) de las acciones suscritas con derecho a voto. El acuerdo se adoptará, cuando menos con la mayoría absoluta de las acciones suscritas con derecho a voto de la sociedad.

Para otros asuntos se requiere la concurrencia en primera convocatoria, cuando menos del 50% de las acciones suscritas con derecho a voto. En segunda convocatoria basta la concurrencia de cualquier

número de acciones suscritas con derecho a voto. Los acuerdos se adoptan por la mayoría absoluta de las acciones suscritas con derecho a voto representadas en la junta.

La Ley General de Sociedades señala que la sociedad anónima puede sujetarse al régimen de la sociedad anónima cerrada cuando tiene no más de veinte accionistas y sus acciones no están inscritas en el Registro Público del Mercado de Valores. No se puede solicitar la inscripción de las acciones de una sociedad anónima cerrada en dicho registro.

SOCIEDAD ANÓNIMA CERRADA

¿Cómo hacer para combinar las ventajas de la Sociedad Anónima con las características casi familiares, de la Sociedad de Responsabilidad Limitada? La respuesta es la sociedad anónima cerrada. La principal característica de este tipo de sociedad es que está conformada por un reducido grupo de socios y prima el afecto societatis, es decir, que es muy importante saber quiénes son los socios, a diferencia de la sociedad anónima en la que se recurre al capital de muchos y lo importante es quien pone más.

La Ley General de Sociedades señala que el número de accionistas mínimo es de dos y el máximo de veinte. No se puede solicitar la inscripción de las acciones en el Registro Público del Mercado de Valores. Esta prohibición responde a la naturaleza de esta sociedad. Si se pudiera incluir en la bolsa ello implicaría la apertura de la sociedad a terceros y un control más riguroso que lo aleja de su naturaleza.

Como vemos esta es la primera desventaja. No se puede captar dinero del público vía bonos o acciones. En una SAC existe un grupo reducido de personas donde la voluntad de asociarse se determina por las condiciones personales de los otros socios.

Con el propósito de cautelar el interés de los accionistas en mantener la titularidad de las acciones en poder del grupo inicial, se impone el derecho de adquisición preferente, de tal forma que las acciones de una SAC no son transferidas libremente. Cuando algún accionista quiere transferir sus acciones, los demás tienen derecho preferente en forma proporcional. Es importante tener presente que si no fijamos de antemano el precio (valor actual neto, valor libros o valor como múltiplo de libros) corremos el riesgo de tener un derecho preferente sin valor real. Como la transferencia de acciones no paga impuestos el accionista que desea vender podría ofertar cualquier monto y con ello hacer imposible el derecho real de preferencia (ofertó a 10000 pero vendo realmente a 6000)

La sociedad puede desaprobar cualquier transferencia de acciones que se pretenda realizar con la finalidad de evitar la participación de terceros ajenos al grupo de personas que integra una SAC. Ello se puede establecerse en mérito al estatuto. Este consentimiento previo deberá

Capítulo 3: Aspectos Legales

ser acordado por junta general (acuerdo adoptado con no menos de la mayoría absoluta de las acciones suscritas con derecho a voto). Cuando se niega el consentimiento la sociedad quedará obligada a adquirir las acciones en el precio y condiciones ofertados.

Otra de las ventajas que encontramos es que permite celebrar juntas no presenciales. Esto es una clara ventaja porque hay mayor flexibilidad para establecer la voluntad social. Como el número de socios es reducido no se hace necesario que estén todos reunidos, sino que la voluntad social podrá manifestarse a través de cualquier medio que sea escrito, electrónico o de cualquier otra naturaleza. Así podemos votar por email, participar por video conferencia, remitir nuestro voto por carta o fax. La ley señala que solo será obligatoria la sesión de junta de accionistas cuando su realización haya sido solicitada por el veinte por ciento de las acciones suscritas con derecho a voto. No es necesario efectuar publicaciones en los diarios, basta que exista una constancia de recepción. Encontramos, además, que el hecho de celebrar juntas no presenciales no exime de la obligación de llevar un libro de juntas de accionistas en cualquiera de los medios que permite la ley. El estatuto debe establecer el mecanismo para que las discusiones y los acuerdos adoptados en juntas no presenciales queden plasmados en algún soporte que permita, en cualquier momento, revisar los acuerdos alcanzados y garantice la perpetuidad de los mismos.

En estas sociedades no es obligatorio que exista un directorio. Su estatuto puede establecer que funcione sin este órgano colegiado. En este caso las funciones de este órgano social son asumidas y ejercitadas por el gerente general.

La sociedad anónima cerrada permite celebrar varios pactos. Entre ellos:

Artículo 237. Derecho de adquisición preferente

El accionista que se proponga transferir total o parcialmente sus acciones a otro accionista o a terceros debe comunicarlo a la sociedad mediante carta dirigida al gerente general, quien lo pondrá en conocimiento de los demás accionistas dentro de los diez días siguientes, para que dentro del plazo de treinta días puedan ejercer el derecho de adquisición preferente a prorrata de su participación en el capital.

En la comunicación del accionista deberá constar el nombre del posible comprador y, si es persona jurídica, el de sus principales socios o accionistas, el número y clase de las acciones que desea transferir, el precio y demás condiciones de la transferencia.

El precio de las acciones, la forma de pago y las demás condiciones de la operación, serán los que le fueron comunicados a la sociedad por el accionista interesado en transferir. En caso de que la transferencia de las acciones fuera a título oneroso distinto a la compraventa, o a título gratuito, el precio de adquisición será fijado por acuerdo entre las partes o por el

mecanismo de valorización que establezca el estatuto. En su defecto, el importe a pagar lo fija el juez por el proceso sumarísimo.

El accionista podrá transferir a terceros no accionistas las acciones en las condiciones comunicadas a la sociedad cuando hayan transcurrido sesenta días de haber puesto en conocimiento de esta su propósito de transferir, sin que la sociedad y/o los demás accionistas hubieran comunicado su voluntad de compra.

El estatuto podrá establecer otros pactos, plazos y condiciones para la transmisión de las acciones y su valuación, inclusive suprimiendo el derecho de preferencia para la adquisición de acciones.

Artículo 238. Consentimiento por la sociedad

El estatuto puede establecer que toda transferencia de acciones o de acciones de cierta clase quede sometida al consentimiento previo de la sociedad, que lo expresará mediante acuerdo de junta general adoptado con no menos de la mayoría absoluta de las acciones suscritas con derecho a voto.

La sociedad debe comunicar por escrito al accionista su denegatoria a la transferencia.

La denegatoria del consentimiento a la transferencia determina que la sociedad queda obligada a adquirir las acciones en el precio y condiciones ofertados.

En cualquier caso, de transferencia de acciones y cuando los accionistas no ejerciten su derecho de adquisición preferente, la sociedad podrá adquirir las acciones por acuerdo adoptado por una mayoría, no inferior a la mitad del capital suscrito.

Artículo 239. Adquisición preferente en caso de enajenación forzosa

Cuando proceda la enajenación forzosa de las acciones de una sociedad anónima cerrada, se debe notificar previamente a la sociedad de la respectiva resolución judicial o solicitud de enajenación.

Dentro de los diez días útiles de efectuada la venta forzosa, la sociedad tiene derecho a subrogarse al adjudicatario de las acciones, por el mismo precio que se haya pagado por ellas.

Artículo 240. Transmisión de las acciones por sucesión

La adquisición de las acciones por sucesión hereditaria confiere al heredero o legatario la condición de socio.

Sin embargo, el pacto social o el estatuto podrá establecer que los demás accionistas tendrán derecho a adquirir, dentro del plazo que uno u otro determine, las acciones del accionista fallecido, por su valor a la fecha del fallecimiento. Si fueran varios los accionistas

Capítulo 3: Aspectos Legales

que quisieran adquirir estas acciones se distribuirán entre todos a prorrata de su participación en el capital social.

En caso de existir discrepancia en el valor de la acción se recurrirá a tres peritos nombrados uno por cada parte y un tercero por los otros dos. Si no se logra fijar el precio por los peritos, el valor de la acción lo fija el juez por el proceso sumarísimo.

Artículo 241. Ineficacia de la transferencia

Es ineficaz frente a la sociedad la transferencia de acciones que no se sujete a lo establecido en este título.

Estos acuerdos son de mucha importancia por cuanto permiten a los accionistas poner límites a la libre transmisión de acciones, obligaciones de no hacer y otros pactos exclusivos de una sociedad que funcione casi en familia.

5.2. La Sociedad Anónima Abierta (arts. 249 al 264 de la LGS)

La Sociedad Anónima Abierta, como sociedad Anónima de masas o sociedad anónima de accionariado difundido tiene características propias que la diferencian de las demás personas jurídicas creadas bajo la organización societaria. Por ello toma importancia el carácter capitalista de dicha sociedad, al posibilitar en mayor medida la facilidad en la captación de inversiones debido a su mayor libertad en la transferencia de acciones. Ello importa el control del público al que se ve sometida y al uso de mecanismos centralizados bursátiles para la negociación de sus acciones. A la denominación de la Sociedad Anónima Abierta debe corresponderle las siglas S.A.A.

La sociedad anónima puede adaptarse al tipo especial de Sociedad Anónima Abierta cuando esta observe al menos alguna de las siguientes condiciones:

- Que realice oferta pública primaria de acciones u obligación convertibles en acciones;
- Cuenten con más de setecientos cincuenta (750) accionistas;
- Más del 35% del capital social pertenezca a 175 o más accionistas, sin considerar dentro de este número aquellos accionistas cuya tenencia accionaria individual no alcance al dos por mil del capital o exceda del 5% del capital
- Todos los accionistas acuerden por unanimidad su adaptación (art. 249 de la LGS).

Debe inscribir todas sus acciones en el Registro Público del Mercado de Valores a excepción de dos casos: i) que al momento de la conversión a una SAA las acciones hayan tenido limitaciones a su transferencia, lo cual daría origen a dos clases de acciones en la SAA, y; ii) que las acciones pertenezcan al Estado.

En cuanto a la convocatoria a junta general de accionistas de una sociedad anónima abierta se hace a través de publicaciones en diarios y se necesitará al menos 5% de las acciones suscritas con derecho a

voto para poder solicitar su celebración, en caso de que el directorio no convoque a junta, se podrá solicitar al notario o al juez del domicilio de la sociedad para que lo haga.

Para adoptar válidamente acuerdos relacionados con la modificación del estatuto, el aumento o reducción de capital, la emisión de obligaciones, la enajenación en un solo acto de activos cuyo valor contable exceda el 50% del capital de la sociedad, la transformación, fusión, escisión, reorganización y disolución de la sociedad, así como resolver sobre su liquidación; es necesario cuando menos la concurrencia, en primera convocatoria, del 50% de las acciones suscritas con derecho a voto. En caso de que no se logre este quórum, en la segunda convocaría basta con la concurrencia de no menos del 25% de las acciones suscritas con derecho a voto. En caso de que no se logre este quórum en segunda convocatoria, la junta general de accionistas realiza una tercera convocatoria bastando la concurrencia de cualquier número de acciones suscritas con derecho a voto.

6. SOCIEDAD POR ACCIONES CERRADAS SIMPLIFICADAS⁷⁶

Con fecha 12 de septiembre del 2018 se promulgó el Decreto Legislativo N.º 1409 que promociona la formalización de micro, pequeña y mediana empresa mediante el régimen societario alternativo denominado «Sociedad por Acciones Cerrada Simplificada» (SACS).

Se constituye por el acuerdo privado de dos o hasta veinte personas naturales, quienes son responsables económicamente hasta por el monto de sus respectivos aportes, salvo en los casos de fraude laboral cometido contra terceros y sin perjuicio de la legislación vigente en materia de obligaciones tributarias.

Adquiere personalidad jurídica desde su inscripción en el Registro de Personas Jurídicas de la SUNARP.

6.1. Responsabilidad⁷⁷

Los accionistas fundadores son responsables de la existencia y veracidad de la información que proporcionan en el documento de constitución. Responden solidariamente por los daños y perjuicios que pudieran causar por la inexactitud o falsedad de la información, sin perjuicio de las sanciones administrativas o penales a que hubiere lugar.

6.2. Convocatoria a junta general

La junta general de accionistas la convoca el directorio o en su defecto el gerente general con una antelación no menor de tres días a la fecha de la celebración de la junta mediante esquelas con cargo de recepción, correo electrónico u otro medio de comunicación previsto en el estatuto social que permita obtener constancia de recepción. La convocatoria no es necesaria cuando se reúna la junta general de accionistas con la presencia de la totalidad de los accionistas y estos aprueben los temas de agenda.

⁷⁶Decreto Legislativo N.º 1409

⁷⁷Artículo 8, Decreto Legislativo N.º 1409

Capítulo 3: Aspectos Legales

6.3. Transformación

En cualquier oportunidad los accionista de una SACS pueden acordar adoptar otra forma societaria de acuerdo con las disposiciones de la Ley General de Sociedades y el Reglamento del Decreto Legislativo N. ° 1409.

7. OTRAS FORMAS SOCIETARIAS

7.1. Sociedades Familiares⁷⁸

Las empresas familiares son compañías creadas y gestionadas por una sola familia. Sin embargo, hay un factor importante en este tipo societario que tiene mayor relevancia que en otras sociedades: la sucesión.

Una empresa familiar es aquella cuyo patrimonio y gobierno está ejercido por los miembros de una familia y su objetivo estratégico comprende la continuidad de la empresa a manos de la siguiente generación.

Existen tres aspectos que engloban las características que posee una empresa familia:⁷⁹

- a) La propiedad y control sobre la empresa; en relación con este aspecto, puede citarse el porcentaje de participación en el capital perteneciente a una familia;
- b) El poder que la familia ejerce sobre la empresa, normalmente por el trabajo desempeñado por algunos de los miembros de la familia, es decir, la realización de funciones de alta gerencia en la empresa, específicamente la dirección general;
- c) La intención de transferir la empresa a generaciones venideras, es decir, mantener en el futuro la participación de la familia en la empresa.

Tabla 13: Fortalezas y debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Transmisión de valores y la cultura al entorno laboral.	Dificultad para conseguir financiación.
Flexibilidad y capacidad de planificar a largo plazo.	Alta aversión al riesgo porque su propio patrimonio está en juego.
Se concibe como un proyecto de vida de varias generaciones.	Capacidad de crecimiento limitada
Excelente clima laboral.	Falta de sucesores puede llevar a la descripción de la compañía.

⁷⁸Disponible en el siguiente link: <http://www.eaprogramas.es/empresa-familiar/que-es-una-empresa-familiar-concepto-y-caracteristicas>.

⁷⁹ Gerencia de las empresas familiares y no familiares: análisis comparativo; Omaña Lenix y Briceño María Auxiliadora, 16 de septiembre del 2013.

7.2. Protocolo familiar⁸⁰

Es un acuerdo suscrito por los familiares socios de una empresa familiar cuyo objeto central es regular las relaciones entre la familia al interior de la empresa, la propiedad la empresa por parte de la familia y la empresa con el fin de facilitar y hacer más sencilla la continuidad de la compañía y lograr que se mantenga en manos de la familia empresaria. Incluye tres tipos de pactos:

- i) Pactos con «fuerza moral»: son acuerdos que generan normas de conducta para los miembros de la familia elaboradas sobre la base de la cultura y los valores de la familia empresaria, los cuales deben ser transmitidos de generación en generación. Su incumplimiento no determina sanciones patrimoniales ni puede ser remediado por la vía judicial o arbitral. La sanción es normalmente el reproche de la propia familia.
- ii) Pactos contractuales con eficacia entre las partes: son acuerdos que generan obligaciones para los miembros de la familia (por ejemplo, no competir con la propia empresa mediante la realización de actividades económicas similares, condiciones para el acceso a cargos dentro de la empresa, política de préstamos). Su incumplimiento puede determinar la aplicación de sanciones patrimoniales y puede ser remediado mediante la vía judicial o arbitral.
- iii) Pactos contractuales con eficacia frente a terceros: son acuerdos que generan obligaciones exigibles no solo a las partes, sino que además resultan oponibles frente a terceros (por ejemplo, la restricción estatutaria para la transferencia de acciones inscrita en el Registro Público). Los actos celebrados por terceros que transgredan dichos acuerdos pueden ser declarados ineficaces por la vía judicial o arbitral.

¿Cuáles son las materias que deben regularse en el Protocolo Familiar?

- a. *Ámbito de aplicación*: objetivo (empresas y bienes) y subjetivo (personas que quedarán vinculadas por el mismo);
- b. *Órganos de gobierno de la empresa*: determinación de los órganos de gobierno (consejo directivo y junta general de accionistas), lineamientos para su composición y funcionamiento y posibilidad de contar con consejería extranjera;
- c. *Órganos de gobierno de la familia*: determinación de los órganos de la familia empresaria (junta de familia y consejo de familia) y lineamientos para su composición y funcionamiento;
- d. Criterios para evitar la confusión del patrimonio empresarial del patrimonio familiar;
- e. Políticas de incorporación de miembros de la familia a puestos de trabajo dentro de la empresa familiar, así como lineamientos objetivos para la fijación de retribuciones y préstamos;

⁸⁰ Disponible en el siguiente

link:http://www.pbeabogados.facipub.com/facipub.com/facipub/upload/publicaciones/1/59/manual_de_buen_gobierno_para_empresas_familiares.pdf

Capítulo 3: Aspectos Legales

- f. Régimen de transmisión de las acciones de la empresa familiar, tanto ínter vivos como mortis causa, en forma voluntaria o forzosa, y criterios para su valorización, a fin de que la propiedad de estas se mantenga en manos de la familia empresaria;
- g. Previsiones a adoptar por los socios, particularmente en lo que respecta a su régimen matrimonial y a su propia organización sucesoria mediante el otorgamiento de testamento:
- h. Política de dividendos;
- i. Relaciones de la empresa con los familiares que no trabajen en ella;
- j. Sometimiento de conflictos a tribunales arbitrales;⁸¹
- k. Lineamientos para la revisión periódica del Protocolo Familiar.

No olvidemos que el Protocolo familiar debería responder las siguientes preguntas:

- ❖ ¿Queremos una empresa que sea fuente de trabajo para la familia o fuente de ingresos para la misma?;
- ❖ ¿Qué órganos de gobierno queremos tener?;
- ❖ ¿Quién define que miembros de la familia pueden trabajar en ella?;
- ❖ ¿Qué libertades tiene cada uno para decidir sobre la propiedad de la empresa? y
- ❖ ¿Cómo se distribuyen las ganancias?

7.3. Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (S.R.L.)

(Arts. 283 al 294) de la LGS)

Es una sociedad que tiene naturaleza cerrada, fundada sobre una base familiar, donde los socios se conocen y no permite que ingresen extraños, por eso las participaciones no están incluidas en títulos valores ni en acciones. Su capital está dividido en participaciones iguales, acumulables e indivisibles, las cuales no pueden ser incorporadas en títulos valores, ni denominarse acciones. Los socios no pueden exceder de veinte y no responden de forma personal por las obligaciones de la sociedad.

Al momento de constituir la sociedad, el capital debe estar pagado en no menos del veinticinco por ciento de cada participación, y depositado en una entidad bancaria o financiera del sistema financiero nacional a nombre de la sociedad.

La administración de la sociedad es atribuida a uno o más gerentes, socios o no, quienes ejercen la representación de la sociedad en todos los asuntos relativos al desarrollo de su objeto social. Los gerentes no pueden dedicarse por cuenta propia o ajena, al mismo giro de negocio que constituye el objeto de la sociedad. Los gerentes son responsables frente a la sociedad por los daños y perjuicios causados por dolo, abuso de facultades o negligencia grave. La acción de la sociedad por responsabilidad contra los gerentes exige el acuerdo previo de los socios que representen la mayoría del capital social. Dicha responsabilidad caduca a los dos años del acto realizado u omitido por éste, sin perjuicio de la responsabilidad y reparación penal que se ordenara, si fuera el caso.

⁸¹ Ibídem

Temas a considerar

a. *Transferencia de participaciones inter vivos*

La transferencia de participaciones este lleva aparejado en la SRL el derecho de adquisición preferente. Así, cuando cualquiera de los socios que se proponga transferir su participación o participaciones sociales a un tercero que no es socio de la sociedad, debe comunicarlo por escrito al gerente de la sociedad, quien lo pondrá en conocimiento de los otros socios en el plazo de diez (10) días naturales.

Una vez transcurrido el plazo de diez días naturales señalado anteriormente sin que se haya hecho uso del derecho de preferencia, el socio quedará libre para transferir sus participaciones sociales en la forma y en el modo que considere conveniente a cualquier tercero, siempre y cuando no se hubiese convocado a junta general de socios para decidir la adquisición de las participaciones por la sociedad.

La regulación sobre el derecho de adquisición preferente en la SRL establece las reglas para la valuación de las participaciones en caso de conflicto. Así, admite la posibilidad que el precio de venta, en caso de discrepancia, sea fijado por tres peritos, nombrados uno por cada parte y un tercero nombrado por los otros dos. En caso los peritos no se pongan de acuerdo sobre el precio de las participaciones, se podrá solicitar al juez, mediante una demanda por proceso sumarísimo, que fije el precio de las participaciones.

b. *Transferencia de participaciones mortis causa*

Las participaciones sociales como bienes forman parte de la masa hereditaria y como tales su transmisión mortis causa se verifica con arreglo al derecho de sucesiones, lo cual supone que la condición de socio podría acarrear una situación de copropiedad entre los herederos sea por razón de una sucesión intestada o testamentaria.

En estos casos la LGS ha estimado que la adquisición de alguna participación social por sucesión hereditaria otorga al heredero o legatario, la calidad de socio. Sin embargo, el estatuto puede establecer que los otros socios tengan derecho a adquirir las participaciones sociales del socio fallecido dentro del plazo señalado en el estatuto, según mecanismo de valorización regulado en el estatuto. En caso fueran varios los socios que quisieran adquirir esas participaciones, se distribuirán entre todos a prorrata de sus respectivas partes sociales.

c. *Participaciones sociales objeto de medidas cautelares*

La participación social sí puede ser materia de medida cautelar. En estos casos la resolución judicial que ordene la venta de la participación social debe ser notificada a la sociedad. La sociedad tendrá un plazo de diez días contados a partir de la notificación de la resolución judicial correspondiente para sustituirse a los posibles postores que se presentarían al acto del remate y adquirir la participación por el precio base que se hubiese señalado para dicho acto.

Capítulo 3: Aspectos Legales

Una vez adquirida la participación por la sociedad, el gerente informará dicha situación a los demás socios para que puedan ejercer el derecho de adquisición preferente. Si ningún socio se interesa en comprar la participación social, esta se considerará amortizada con la consiguiente reducción de capital.

7.4. Tablas comparativas

a. Con la Sociedad Anónima

Tabla 14: Tabla comparativa entre la sociedad de responsabilidad limitada y la sociedad anónima

	S.R.L.	S.A.
CARACTERÍSTICAS	De dos o 20 socios	De dos como mínimo. No existe número máximo
DENOMINACIÓN	Tendrá una denominación seguida de las palabras «Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada», o de las siglas «S.R.L.»	Tendrá una denominación seguida de las palabras «Sociedad Anónima», o de las siglas «S.A.»
ÓRGANOS SOCIETARIOS	<ul style="list-style-type: none"> i) Junta general de socios: representa a todos los socios de la empresa. ii) Gerentes: gerente general es el encargado de la dirección y administración de la sociedad, goza de las facultades generales y especiales de representante procesal. 	<ul style="list-style-type: none"> i) Junta general de accionistas: es el órgano supremo de la sociedad, está integrado por el total de accionistas. ii) Directorio: es un órgano colegiado, elegido por la junta general de accionistas. En ningún caso el número de directores es menor de tres (3) iii) Gerente general: es nombrado por el Directorio. Es el representante legal y administrador de la empresa.
CAPITAL SOCIAL	El capital es representado por participaciones. Cada participación deberá estar pagada por lo menos en un 25%.	Los aportes pueden ser en moneda nacional y/o extranjera, en contribuciones tecnológicas intangibles.
DURACIÓN	Indeterminada	Determinada o indeterminada

b. Con la Sociedad Anónima Cerrada

Tabla 15: Tabla comparativa entre la sociedad de responsabilidad limitada y la sociedad anónima cerrada

	S.R.L.	S.A.C.
CARACTERÍSTICAS	Es una forma societaria, el mínimo de socios es de dos (2) y máximo de veinte (20) personas. La responsabilidad de los socios está limitada a su aporte. El patrimonio personal de los socios no está afecto. El capital está dividido en	El mínimo es de dos (02) y máximo de veinte (20) accionistas y sus acciones no pueden ser inscritas en el Registro Público del Mercado de Valores. Es una sociedad de responsabilidad limitada.

	participaciones iguales acumulables e indivisibles que no se pueden ser incorporados en títulos valores ni denominarse acciones.	El patrimonio personal de los socios no está afecto.
ÓRGANOS SOCIETARIOS	<ul style="list-style-type: none"> i) Junta general de socios: Representa a todos los socios de la empresa. ii) Gerentes: Gerente general es el encargado de la dirección y administración de la sociedad, goza de las facultades generales y especiales de representante procesal. 	<ul style="list-style-type: none"> i) Junta general de accionistas: es el órgano supremo de la sociedad, está integrado por el total de accionistas. ii) Directorio: es un órgano colegiado, elegido por la junta general de accionistas. En ningún caso el número de directores es menor de tres (3) iii) Gerente general: es nombrado por el Directorio. Es el representante legal y administrador de la empresa.

c. Con la empresa Individual de Responsabilidad

Tabla 16: Tabla comparativa entre la sociedad de responsabilidad limitada y la empresa individual de la responsabilidad limitada

	S.R.L.	E.I.R.L.
CARACTERISTICAS	Es una forma societaria, el mínimo de socios es de dos (2) y máximo de veinte (20) personas. La responsabilidad de los socios está limitada a su aporte. El patrimonio personal de los socios no está afecto. El capital está dividido en participaciones iguales acumulables e indivisibles que no se pueden ser incorporados en títulos valores ni denominarse acciones.	Es una persona jurídica de derecho privado, constituida por voluntad unipersonal con patrimonio distinto al de su titular. Se constituye para el desarrollo exclusivo de actividades, económicas de micro y pequeñas empresas. La responsabilidad de la empresa está limitada a su patrimonio, es decir, que el titular de la empresa no responde personalmente por las obligaciones de esta.
ÓRGANOS SOCIETARIOS	<ul style="list-style-type: none"> i) Junta general de socios: Representa a todos los socios de la empresa. ii) Gerentes: Gerente general es el encargado de la dirección y administración de la sociedad, goza de las facultades generales y especiales de representante procesal. 	<ul style="list-style-type: none"> i) Titular: órgano máximo de la empresa que tiene a su cargo la decisión respecto de los bienes y actividades de la empresa. ii) Gerencia: órgano que tiene a su cargo la administración y representación de la empresa, es designado por el titular. El titular puede asumir el cargo de gerente, en cuyo caso tendrá las facultades, deberes y responsabilidades de ambos cargos, debiendo denominársele titular gerente.

Capítulo 3: Aspectos Legales

Preguntas de reflexión

- ¿Considera usted que la S.A. y la S.R.L. responden a los objetivos de una Economía social de mercado? Comente.
- ¿Es realmente efectivo el derecho de preferencia que puede tener un accionista si no tiene derecho de retracto?
- ¿Debería señalarse por Ley un monto máximo de capital social para las S.R.L. y un monto mínimo de capital social para las S.A.?
- ¿Cree usted que están bien divididas las funciones de los distintos órganos directivos de la S.A. y la S.R.L.?
- ¿Hasta qué punto puede convenir que todos los directores de una sociedad anónima no sean accionistas en esta?, ¿por qué?

SOCIEDAD COMERCIAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

La sociedad comercial de responsabilidad limitada resulta una combinación de sociedad anónima y asociación. Legalmente es un tipo societario autónomo revestido de caracteres propios. Debe contar con un mínimo de dos y un máximo de veinte accionistas, los que deben aportar bienes o derechos de valoración negociable. Al igual que una S.A. no acepta servicios. El nombre de la sociedad debe incluir la indicación «S.R.L.»

No debemos confundirla con la S.C.R.L. que significa Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada. Al igual que la sociedad anónima la responsabilidad de los socios está limitada al monto de sus aportaciones, por lo que los socios (no se llaman accionistas sino socios), no responderán con su patrimonio personal por las deudas sociales. Cuando los socios aportan bienes o dinero reciben participaciones. El capital se divide en títulos (participaciones) que no tienen la movilidad ni la flexibilidad de las acciones, pues requieren escritura pública

Cuando se elaboró la nueva Ley de Sociedades se pensó en eliminarla, pero su uso en provincia es difundido, razón por la cual se decidió que sobreviviera.

Para constituir una S.R.L. el acuerdo (minuta) va ante notario público y se debe inscribir en el Registro Mercantil. No se establece un capital mínimo, pero se sobreentiende que cada participación debe estar pagada al menos en un 25 por ciento.

Tampoco olvidemos que, si el capital es ínfimo, de juguete, con el pago del abogado y notario provocaremos la insolvencia. Por ello el capital debe reflejar los requisitos de la empresa. Si es una S.R.L. de servicios tendrá poco capital. Si es comercial necesitará el capital que se requiere para comprar o importar. Si es industrial requerirá comprar maquinarias y operar.

Ya hemos señalado que el capital social no está dividido en acciones ni se encuentra reflejado en títulos valores (como lo está el capital de una sociedad anónima). El capital social está dividido en participaciones que representan cuotas de igual valor acumulables e indivisibles. No obstante, una de las desventajas de constituir esta sociedad es que las participaciones no son de libre transmisibilidad. Si un socio desea transferir o vender su participación debe hacerlo por escritura pública. Además, si es un tercero ajeno a la sociedad los demás socios tienen un derecho de preferencia por ley. El socio debe comunicar al gerente su intención de vender. Este pone en conocimiento del otro este hecho por un plazo de diez días. Los socios que quieran adquirir participaciones podrán hacerlo dentro de los treinta días siguientes a la notificación. Si son varios los que desean comprar se dividirán entre ellos (a prorrata de su participación) el paquete en venta.

Si ningún socio quiere ejercer su derecho, la sociedad podrá adquirir estas participaciones (en cartera) para ser amortizadas, con la siguiente reducción del capital. Si es que no se ejerce este derecho, una vez transcurrido el plazo, el socio queda libre para transferir sus participaciones sociales a un tercero.

En esta sociedad no hay directorio. La toma de decisión está a cargo de los mismos socios, quienes son la máxima autoridad. El estatuto determina la forma y manera cómo se expresa la voluntad de los socios. La junta solo será obligatoria cuando soliciten su celebración al menos veinte por ciento del capital social. Se aplica sobre este tema lo concerniente a convocatorias y procedimientos de las juntas generales en la sociedad anónima. Este tipo societario ofrece las ventajas de la sociedad colectiva en cuanto permite la colaboración de los socios en la administración y fiscalización de los negocios sociales.

La sociedad puede ser administrada por uno o más gerentes, los cuales tienen necesariamente que gozar de la calidad de socios. Los gerentes deben ser elegidos y no pueden dedicarse, sea por cuenta ajena o propia, al mismo género de actividad de sociedad. Los gerentes son responsables frente a la sociedad por los daños y perjuicios causados por dolo, abuso de facultades o negligencia grave.

Es una forma societaria común. Con la aparición de la S.A.C. se espera que su uso disminuya. Sin embargo, la tradición es fuerte, sobre todo en provincia.

Capítulo 3: Aspectos Legales

7.5. Sociedad Colectiva

La Sociedad Colectiva se regula en la Ley General de Sociedades, en sus artículos 265 al 277.

En esta forma de sociedad, los socios responden en forma personal y solidaria por las obligaciones sociales. Además, ningún socio puede transmitir su participación en la sociedad sin el consentimiento de los demás. Las participaciones de los socios constan en la escritura pública de constitución social. La transferencia de las participaciones debe realizarse mediante escritura pública.

Respecto a su duración, tiene un plazo fijo. La prórroga requiere consentimiento unánime de los socios.

La administración de la sociedad corresponde, separada e individualmente, a cada uno de los socios, salvo que se haya acordado algo distinto en el pacto social.

SOCIEDAD COLECTIVA

La sociedad colectiva es una forma societaria de poca utilización en el Perú. Está conformada por un mínimo de dos personas, no existiendo límite máximo. La sociedad colectiva realiza sus actividades bajo una razón social que se integra con el nombre de todos los socios o alguno de ellos, agregándose siempre la expresión «Sociedad Colectiva» o las siglas «S.C.»

La persona que, sin ser socio, permite que su nombre aparezca en la razón social, responde como si lo fuera. Al igual que una sociedad comercial de responsabilidad limitada, el capital social está dividido en participaciones y no en acciones.

Uno de los motivos por los cuales esta sociedad no es de uso frecuente es debido al tipo de responsabilidad. La responsabilidad de los socios por las deudas sociales es personal, solidaria e ilimitada. Todo pacto en contrario no produce efecto contra terceros. Esto quiere decir que dichas deudas pueden afectar el patrimonio personal del socio. En este tipo de sociedad, a diferencia de la sociedad anónima, sí se puede aportar servicios tanto como aportes dinerarios. Esto nos lleva a reflexionar sobre el tipo de socio que integra la sociedad.

La sociedad colectiva tiene plazo fijo de duración. La prórroga requiere consentimiento unánime de los socios. Este acuerdo requiere publicación por 3 veces.

En la Sociedad Colectiva hay dos clases de socios: socios industriales y socios capitalistas. Los primeros son los que aportan servicios y los segundos aportan bienes dinerarios. Ambos responden ilimitadamente frente a las deudas sociales. Sin embargo, gozan del beneficio de excusión. Este beneficio protege al socio en el momento que se le exija el pago de una deuda social, pues el socio puede oponer, todavía cuando la sociedad esté en liquidación, la excusión del

patrimonio social, indicando los bienes con los cuales el acreedor puede lograr el pago y será solo entonces cuando se efectúe el pago con estos y no alcance se podrá exigir el patrimonio personal del socio.

Esta forma de responsabilidad confiere enorme importancia al elemento personal, pues solo se acuerda participar en una sociedad de esta clase si se atribuye a los demás socios cualidades merecedoras de confianza y solvencia. En caso un socio pague con sus bienes deudas que están a cargo de la sociedad tendrá el derecho de reclamar el reembolso respectivo o exigirlo de otros socios a prorrata de sus respectivas participaciones. En todo caso habría que consultar el pacto social ya que es posible pactar en forma diferente.

Ningún socio puede transferir su participación en la sociedad sin el consentimiento de los demás. Toda participación debe constar en la escritura pública de constitución, al igual que toda clase de transmisión de participaciones, pues la ley exige que se lleve a cabo con la misma formalidad.

La administración de la sociedad corresponde a cada uno de los socios. Si no existe ninguna estipulación al respecto se presume que cada uno de los socios administradores ha otorgado al otro, recíprocamente, poder de administración. Esto no significa que los socios puedan acordar que dicha administración recaiga sobre cierto socio. No debemos olvidar que siempre los administradores responden solidariamente ante la sociedad.

Los acuerdos de la sociedad colectiva se adoptan por mayoría absoluta computados por persona, salvo que se pacte algo diferente. En los casos en que la mayoría sea computada por capitales, el pacto social debe establecer el voto que corresponde a los socios industriales. El pacto social debe determinar la forma cómo se reparten las utilidades y se soportan las deudas.

La sociedad colectiva tiene plazo fijo de duración, es decir, tiene que tener un plazo determinado y toda prórroga requiere de consentimiento. Incluso el vencimiento del plazo puede ser considerado como una causal de disolución de la sociedad.

Resumiendo lo dicho tenemos una sociedad que privilegia la relación personal, soberanía y nombre de los socios. Típicamente se encontraban en las sociedades agrícolas, así Olaechea, Montero y García S.C. donde el crédito personal era el eje de su presencia en el mercado.

Finalmente, conviene señalar las estipulaciones a ser incluidas en el pacto social:

1. El régimen de administración y las obligaciones, facultades y limitaciones de representación y gestión que corresponden a los administradores;

Capítulo 3: Aspectos Legales

2. Los controles que atribuyen a los socios no administradores respecto de la administración y la forma y procedimientos de como ejercen los socios el derecho de información respecto de la marcha social;
3. Las responsabilidades y consecuencias que se deriven para el socio que utiliza el patrimonio social o usa la firma social para fines ajenos a la sociedad;
4. Las demás obligaciones de los socios para con la sociedad;
5. La determinación de las remuneraciones que les correspondan a los socios y las limitaciones para el ejercicio de actividades ajenas a las de la sociedad;
6. La determinación de la forma cómo se reparten las utilidades soportan las pérdidas;
7. Los casos de separación o exclusión de los socios y los procedimientos que deben seguirse a tal efecto; y
8. El procedimiento de liquidación y pago de la participación del socio separado excluido, y el modo de resolver los casos de desacuerdo.

El pacto social podrá incluir también las demás reglas y procedimientos que, a juicio de los socios, sean necesarios o convenientes para la organización y funcionamiento de la sociedad, así como los demás actos pactos que desee establecer, todo ello en cuanto que no colisione con los aspectos sustantivos de esta forma societaria.

7.6. Sociedades Civiles

La sociedad civil está regulada en la ley General de Sociedades, desde el artículo 295 al 303. Se constituye para una finalidad común de carácter económico que se realiza a través del ejercicio personal de una profesión, oficio, pericia, práctica u otro tipo de actividades personales por alguno, algunos o todos los socios.

Puede ser

- *Ordinaria*: los socios responden de forma personal y subsidiaria, con beneficio de excusión, por las obligaciones sociales y lo hacen, salvo acuerdo distinto, en proporción a sus aportes.
- *Responsabilidad limitada*: los socios no responden personalmente por las deudas sociales. No puede haber más de treinta socios.

Tanto la sociedad civil ordinaria como la de responsabilidad limitada desarrollan sus actividades bajo una razón social que se integra con el nombre de uno o más socios y con la indicación «Sociedad Civil» o su expresión abreviada «S. Civil» o «Sociedad Civil de Responsabilidad limitada» o su expresión abreviada «S. Civil de R.L.»

Pinkas Flint Blanck / MANUAL INTEGRAL DE GESTIÓN EMPRESARIAL. Inicio

La administración se rige, salvo disposición diferente del pacto social, por las siguientes normas:

- i) La administración encargada a uno o varios socios como condición del pacto social solo puede ser revocada por causa justificada;
- ii) La administración conferida a uno o más socios sin que la misma sea condición del pacto social puede ser revocada en cualquier momento;
- iii) El socio administrador debe desempeñar sus funciones de acuerdo a los términos en que la misma le ha sido otorgada. Se entiende que no le es permitido asumir a nombre de la sociedad obligaciones distintas o ajenas a las conducentes al objeto social. Debe rendir cuenta de su administración en los períodos señalados y a falta de estipulación deberá hacerlo trimestralmente;
y
- iv) Las reglas de los incisos i) y ii) anteriores son aplicables a los gerentes o administradores, incluso cuando no sean socios.

Capítulo 3: Aspectos Legales

Tabla 17: Comparación entre las sociedades mercantiles, sociedades civiles y otras formas no societarias

Aspecto	SOCIEDADES MERCANTILES						SOCIEDADES CIVILES		NO SOCIETARIO
	Anónima (S.A.), Abierta (S.A.A.)	Comercial de Responsabilidad Limitada (S.R.L.)	Colectiva (S.A.)	Comandita Simple	Comandita por Acciones	Por Acciones Cerrada Simplificada (S.A.C.S.)	Civil Ordinaria (S. Civil)	Civil de Responsabilidad Limitada	Empresa Individual de Responsabilidad Limitada
Socios	Accionistas	Socios	Colectivos	Colectiva / Comanditarios	Colectivos/ Comanditarios por acciones	Accionistas	Socios	Socios	Titular
Responsabilidad	Limitada	Limitada	Ilimitada	Ilimitada / Limitada	Ilimitada / Limitada	Limitada	Ilimitada	Limitada	Limitada
División de capital	Acciones	Participaciones	Participaciones	Participaciones	Acciones	Acciones	Participaciones	Participaciones	No hay división
Administración	JGA / Directorio / Gerencia	JGA / Gerencia	JGA / Gerencia	JGA / Gerencia	JGA / Gerencia	JGA / Gerencia	JGA / Gerencia	JGA / Gerencia	Titular / Gerencia
Número de socios	2 mínimo / 20 máximo en la cerrada	2 mínimo / 20 máximo	2 mínimo	2 mínimo	2 mínimo	2 mínimo / 20 máximo	2 mínimo	2 mínimo	No hay socios. Un titular
Duración	Determinada / Indeterminada	Determinada / Indeterminada	Determinada	Determinada / Indeterminada	Determinada / Indeterminada	Determinada / Indeterminada	Determinada / Indeterminada	Determinada/ Indeterminada	Indeterminada

¿QUÉ COMPAÑÍA ELIJO?

El primer paso para iniciar un negocio es constituir una sociedad, pero ¿cuál escoger? Veamos algunas pautas que nos ayudarán a tomar una decisión.

Toda sociedad mercantil se constituye por lo menos con dos socios. Estos pueden ser personas naturales o jurídicas. La sociedad por excelencia es la Sociedad Anónima. Su denominación es S.A. El capital se divide en acciones. Todo accionista goza de responsabilidad limitada en base a los aportes efectuados, es decir, los socios no responden personalmente por las deudas sociales.

La S.A. puede constituirse de dos formas:

- a. Simultáneamente, en un solo acto por los socios fundadores; o
- b. En forma sucesiva, mediante oferta a terceros. El órgano supremo es la junta general de accionistas quien se encarga de elegir al Directorio para que maneje en forma colegiada la administración de la sociedad. El empleado de mayor autoridad es el gerente.

Otra forma de sociedad anónima es la Sociedad Anónima Abierta. Su denominación es S.A.A. y se caracteriza por captar ahorro público. La S.A.A. debe inscribir todas sus acciones en el Registro del Mercado de Valores y está sujeta al control de la CONASEV. Aquí solo juegan los grandes porque el número mínimo de accionistas es de 750 accionistas.

Por otra parte, encontramos la Sociedad Anónima Cerrada, cuya denominación es S.A.C. Se caracteriza por ser una sociedad de carácter más cerrado donde prima el aspecto personal y el aporte. Debe estar conformada como mínimo por 2 accionistas y como máximo 20. Su capital social, aunque dividido en acciones, no es inscribible en el Registro Público del Mercado de Valores, sino en la Matrícula de Acciones. La limitación que tiene es que no puede captar dinero del público. En este tipo societario se pueden establecer límites a la libre transmisibilidad de las acciones pues los accionistas gozan del derecho de adquisición preferente. Esta se manifiesta cuando uno de los accionistas se propone transferir sus acciones y antes de hacerlo tiene que comunicarlo a la sociedad, para ver si uno de los socios quiere hacer uso de su derecho a comprar las acciones. En la S.A.C. el directorio es facultativo vale decir, puede o no existir, sus funciones son asumidas por el gerente.

Otro tipo de sociedad interesante, aunque no frecuente, es la Sociedad Colectiva. Su razón social son las siglas S.C. A diferencia de las anteriores para constituir la solo se puede hacer en un solo acto y tiene un plazo fijo de duración. En la sociedad colectiva se dan aportes de dos tipos, tanto de bienes como de servicios. El capital está representado en participaciones. Los socios responden solidariamente por las obligaciones sociales, sin embargo, gozan del beneficio de

Capítulo 3: Aspectos Legales

excusión. Al igual que la S.A.C. ningún socio puede transmitir su participación en la sociedad sin el consentimiento de los demás. Se diferencia de esta en que la transferencia debe elevarse a Escritura Pública (ante notario e inscribirse en Registros Públicos). Lo peculiar de esta sociedad es que cada socio ejerce la administración de la misma.

En la Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada, cuya denominación es S.R.L., el capital está dividido en participaciones iguales, acumulables e indivisibles que no pueden ser incorporadas en títulos valores ni denominarse acciones. Esta sociedad no cuenta con directorio alguno, a diferencia de la S.A.C. cuyo directorio es facultativo. Los socios no responden personalmente por las obligaciones sociales. Al igual que la S.C. los socios cuentan con el derecho de adquisición preferente de participaciones y la transferencia debe elevarse a escritura pública. Sin embargo, el estatuto en ningún momento puede prohibir totalmente la transferencia de participaciones.

La Sociedad en Comandita puede ser simple o por acciones y su razón social es S en C y S en C por A. En este tipo de sociedades hay dos tipos de socios: los socios colectivos y los comanditarios. Los colectivos responden solidaria e ilimitadamente por las obligaciones sociales y los socios comanditarios responden solo hasta el capital aportado. En la Sociedad en Comandita Simple se aplican las disposiciones referidas a la sociedad colectiva, su rasgo principal es que los socios comanditarios no participan en la administración. En la Sociedad en Comandita por acciones se aplican las disposiciones de la sociedad anónima. El capital está dividido en acciones, pero a diferencia de la sociedad anterior, los socios en comandita sí pueden ejercer la administración adquiriendo la calidad de socio colectivo.

Por último, las sociedades civiles se constituyen para un fin común, de carácter económico, realizado a través del ejercicio personal de una profesión, oficio, pericia u otro tipo de actividad. Puede ser ordinaria, en cuyo caso la razón social será la de S. Civil. En esta sociedad los socios responden personalmente y en forma subsidiaria con beneficio de excusión. También existe una segunda forma de responsabilidad limitada, siendo su razón social S. Civil de R.L. En esta los socios no pueden exceder de 30 y no responden personalmente por las deudas sociales. La participación de los socios no puede ser incorporados en títulos valores ni denominarlos acciones. Para la transferencia de las participaciones se necesita el consentimiento de los socios. Los socios tampoco podrán ser sustituidos por terceros en el desempeño de sus actividades.

No podemos escoger todo tipo de sociedades. Algunos giros demandan la sociedad anónima como son bancos y sociedades corredoras de bolsa. Otros demandan sociedades civiles como cuando se organizan abogados o contadores. Otras demandaran una estructura simple como la E.I.R.L. (Empresa Individual de Responsabilidad Limitada) que con un titular basta. Veamos qué es lo más conveniente. Todas tienen pros y contras.

LA EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

La empresa individual de responsabilidad limitada es aquella persona jurídica de derecho privado, constituida por voluntad unipersonal, con patrimonio propio distinto al de su titular, que se constituye para el desarrollo exclusivo de actividades económicas de pequeña empresa.

De la definición que establece la ley hay aspectos que deben ser analizados. En primer lugar, debemos advertir que la empresa individual no solo se destina a establecer la responsabilidad limitada del titular, sino que se trata de la aparición de una nueva persona. Esta es una gran diferencia con respecto a la empresa unipersonal, pues en este último caso cuando el comerciante actúa lo está haciendo él y su empresa. En cambio, en la E.I.R.L. el titular es una persona totalmente distinta de la empresa. Puede decirse que la empresa tiene vida propia.

Con respecto a la responsabilidad podemos señalar que esta es limitada lo que significa que la empresa responde solo con los bienes que el titular ha destinado. La empresa individual puede contraer obligaciones y responde por su cumplimiento con la totalidad de sus bienes, es decir, ilimitadamente hasta agotarlo. El titular o propietario tiene limitada su responsabilidad, pero la limitación de la responsabilidad no es absoluta. La ley señala que este responderá personalmente cuando la empresa no esté debidamente representada, vale decir, mediante un gerente nombrado conforme a ley o cuando el titular hubiera efectuado retiros del patrimonio de la empresa sin que fueran utilidades o cuando se produce una pérdida del 50% del capital, sin reducirlo, a través del proceso correspondiente. Es claro que esto se establece para proteger a terceros que hayan contratado con la empresa.

Veamos ahora la mecánica de su constitución. Esta se realiza por escritura pública otorgada por voluntad única de su titular. Como estamos frente a una persona jurídica es claro el requisito de inscripción en el registro mercantil. Solo a partir de la respectiva inscripción se puede considerar los actos como eficaces. Antes será necesario que las operaciones realizadas sean convalidadas.

Los puntos más importantes en una escritura de constitución de E.I.R.L. son: 1) los datos personales del titular; 2) la denominación y domicilio de la empresa; 3) el objeto de la empresa; 4) el capital, los bienes aportados con indicación de su valor; 5) el régimen de los órganos de la empresa y 6) el nombramiento del primer o primeros gerentes.

Una vez constituida la empresa esta deberá usar el nombre seguido de las palabras Empresa Individual de Responsabilidad Limitada o de las siglas E.I.R.L.

Capítulo 3: Aspectos Legales

En la E.I.R.L. los órganos de gobierno son el titular y la gerencia, siendo el primero el órgano máximo, aunque sus facultades están debidamente precisadas por la ley, teniendo básicamente a su cargo la decisión de los bienes y actividades de la empresa. Entre las principales facultades del titular están las de aprobar y desaprobar las cuentas, disponer de los beneficios, resolver la formación de reservas, designar gerente y liquidadores, disponer las investigaciones y auditoría, modificar la escritura de la constitución, transformar, fusionar o disolver la empresa.

La gerencia puede ser desempeñada por una o varias personas. Es el órgano que tiene a su cargo la administración y representación de la empresa. No existe ningún inconveniente en que el propio titular sea el gerente de la empresa. Entre las principales funciones del gerente debe precisarse las de organizar el régimen interno de la empresa; representar judicial o extrajudicialmente a la misma, realizar los actos y contratos propios del giro; cuidar de la contabilidad; formular el balance y dar cuenta periódicamente al titular sobre la marcha de la empresa; respondiendo ante este y ante terceros por los daños y perjuicios que cause por el incumplimiento de sus funciones.

En la E.I.R.L. encontramos una situación peculiar. El titular sesiona solo, acuerda consigo mismo. No deja de ser interesante el hablar solo.

La E.I.R.L. tuvo su momento de gloria en el cual los microempresarios la usaron intensamente. Sin embargo, en la actualidad, podemos señalar que no goza del favor de la banca. La E.I.R.L. siempre es sinónimo de empresa muy pequeña razón por la cual si pensamos crecer no conviene usarla por la imagen que proyectamos. En todo caso es mejor usar una S.A. o S.A.C.

8. ESTATUTO

Al igual que lo que sucede con el pacto social, nuestra LGS no define lo que se debe entender por estatuto incluso así, de la normativa societaria podemos señalar que el estatuto contiene las normas internas que rigen la vida de las sociedades, como parte integrante de su acto constitutivo. Reglan desde su nacimiento hasta su fin, estableciendo su denominación, su domicilio, su finalidad, su capacidad, los derechos y deberes de los socios y de los miembros de su administración y dirección, las relaciones societarias, entre los mismos socios, las de ellos con respecto a la sociedad, y de la sociedad con terceras personas, la conformación de sus bienes patrimoniales, la forma de su inversión y el destino de estos, en caso de que la sociedad se disuelva.

Esto no significa que los estatutos pueden desconocer las normas jurídicas generales.

Tradicionalmente⁸² se consideró que los estatutos sociales pertenecían al género de los contratos, pero entre los estatutos y los contratos existen varias diferencias, pues los estatutos tienen estructura normativa a diferencia de los contratos que no necesariamente tienen una estructura normativa, además, los estatutos una vez aprobados rigen no solo para las partes que los establecieron de común acuerdo sino, para socios futuros que se adhieran a lo establecido en ellos.

8.1. Protocolización

Los estatutos son las normas escritas por las que se rigen los asuntos internos de una organización. Los estatutos suelen definir el nombre o denominación oficial del grupo, su propósito, los requisitos para ser miembro, los cargos y responsabilidades de los encargados, cómo se asignan las funciones, cómo se dirigen las reuniones y con cuánta frecuencia deben realizarse. También dictaminan la forma en que debe funcionar el grupo, así como las funciones y responsabilidades de sus encargados.

Son esenciales para ayudar a la organización a definir su propósito y los detalles prácticos sobre cómo realizar sus actividades.

Después de redactar los estatutos de la sociedad y antes de firmar la escritura pública ante notario público se recomienda la previa calificación de la escritura pública. De esta manera es posible subsanar los posibles errores u omisiones que se detecten antes de ir al notario público.

8.2. Importancia

Tener estatutos puede ser útil para cualquier tipo de organización independientemente de su tamaño o propósito. Determinar exactamente cómo va a funcionar la organización y ponerlo por escrito puede ayudar a que las cosas discurran sin obstáculos, a proveer las respuestas a situaciones difíciles, a ahorrar mucho tiempo y discusiones, a definir la misión o estructura de la organización para que esta tenga una correspondencia directa con dicha misión.

En resumen, tener estatutos ayuda a mantener la organización centrada en el fin previsto, definiendo específicamente cuál es ese fin.

9. MINUTA DE CONSTITUCIÓN DE EMPRESA

9.1. Requisitos previos a la elaboración de una minuta de constitución de empresa

La minuta de constitución es un documento privado elaborado por un abogado que debe ser firmada por las partes contratantes y por un abogado. La minuta de constitución contiene el acto de constitución y debe presentarse ante un notario público para que sea formalizada mediante una escritura pública.

9.2. Otorgamiento de escritura pública de constitución de empresa

La escritura pública es un instrumento público protocolar elaborado por un notario público. Para su elaboración se necesita cumplir con los siguientes requisitos:

⁸² LAMBÍAS, Jorge. *Tratado de Derecho Civil*, 22° ed. Buenos Aires: Abeledo Perrot, 2009, p. 315

Capítulo 3: Aspectos Legales

1. La reserva de nombre en Registros Público

La reserva de nombre es uno de los primeros trámites que se deben realizar para constituir una empresa, además de adoptar el vehículo empresarial más conveniente (E.I.R.L., S.R.L., S.A., S.A.C. o S.A.A.).

Reservar el nombre permite comprobar que no existen otras empresas con un nombre similar inscritas en el registro e impide la inscripción de cualquier otra empresa cuando hay identidad o similitud con otros nombres, denominación o razón social ingresados con anterioridad a los índices del Registro de Personas Jurídicas.

Para esto se tiene que realizar 3 operaciones:

A. *Buscar los índices*

Se solicita en Registros Públicos. Esta búsqueda sirve para saber si no hay un nombre o título igual, o parecido, al que, se le pondrá a la empresa a constituir. El resultado de la búsqueda se entrega en el día y tiene vigencia al momento de su expedición y no produce el cierre temporal del índice de denominación. Si el resultado es negativo, es decir, si no hay un nombre similar, se debe seguir con la operación B.

B. *Solicitud de inscripción de título (en el formato de Reserva de Nombre):*

Con esta solicitud se reserva el nombre de la empresa frente a otras solicitudes que pidan una inscripción con un nombre similar. Para eso se llena el formato con el nombre de los socios, el domicilio fiscal, el tipo de sociedad, la indicación de si es micro o pequeña empresa (MYPE), entre otros datos.

C. *Obtención de la Reserva de Preferencia Registral*

Luego de solicitar la reserva de preferencia registral se debe esperar aproximadamente una semana para que se otorgue la misma. Una vez que la reserva de preferencia registral ha sido otorgada, el índice de denominación se bloquea por treinta (30) días naturales y nadie puede tomar ese nombre dentro de ese plazo.

Se deberá presentar la constancia de la reserva de nombre al notario público para que sea insertada en la escritura pública de constitución de la empresa.

2. Presentación de los documentos de identidad del titular y/o de los socios

Se acompaña copia simple del DNI vigente del titular en caso se trate de una empresa individual de responsabilidad limitada o de los socios en caso se trate de una sociedad. Las personas casadas adjuntarán copia del documento de identidad del cónyuge. En el caso de titular/socio extranjero se deberá acompañar copia del carné de extranjería o visa de negocio.

3. Capital de la empresa

Se deberá acreditar el pago del capital social de la empresa de la siguiente manera:

- a) Mediante el certificado de la apertura de una cuenta corriente a nombre de la empresa en una entidad del sistema financiero nacional en el que conste el monto aportado al capital social de la empresa en caso se trate de aportes dinerarios.
- b) Declaración jurada del representante legal de la empresa de haber recibido los bienes inmuebles o muebles en caso se trate de aportes no dinerarios. Adicionalmente, se deberá adjuntar el informe de valoración correspondiente debidamente suscrito por el representante legal de la empresa.

Los documentos señalados anteriormente deberán insertarse en la escritura pública de constitución de la empresa.

4. Minuta de constitución de la empresa

Se debe presentar la minuta de constitución de la empresa en la cual deberá constar el pacto social y el estatuto social el cual regirá a la empresa (régimen del directorio, la gerencia, la junta general, los deberes y derechos de los socios o accionistas, entre otros, según corresponda).

5. Pago de los derechos notariales

Se deberá pagar los derechos notariales por concepto del otorgamiento de la escritura pública de constitución de la empresa.

9.3. Inscripción en la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos – SUNARP

9.3.1. Importancia

Una vez otorgada la escritura pública de constitución de la empresa, el notario emitirá un documento denominado parte notarial mediante el cual se procederá a solicitar la inscripción de la empresa en el Registro de Personas Jurídicas de la SUNARP, en la Oficina Registral competente.

El artículo 6 de la Ley General de Sociedades establece que la Sociedad adquiere personalidad jurídica desde su inscripción en la SUNARP y la mantiene hasta que se inscribe su extinción.

Elías Laroza⁸³ se refiere a la inscripción como: «la formalidad más importante del proceso de fundación de la Sociedad y, además, es un requisito constitutivo del derecho de la Sociedad a la personalidad jurídica. En efecto esta última solo puede adquirirse mediante la inscripción en el Registro [...]. La inscripción completa el proceso de publicidad, que la ley exige para toda Sociedad, iniciado con el otorgamiento de la Escritura Pública».

El concepto de seguridad jurídica ha dado lugar a la distinción entre la llamada seguridad estática y seguridad dinámica. La seguridad estática está destinada a proteger al titular del derecho frente a las perturbaciones de terceros que traten de desconocer su titularidad. En cambio, la seguridad dinámica (tráfico) procura brindar protección a los terceros que se ven involucrados como acreedores de la Sociedad, que pueden ver burlada la garantía de su crédito con transferencias fraudulentas y protección a los adquirentes, que no deben estar expuestos a la sorpresa que las acciones que se les transmite se

⁸³ELIAS LAROZA, Enrique. *Derecho Societario Peruano*. Trujillo: Normas Legales, 2001, pp. 20 y 21.

Capítulo 3: Aspectos Legales

encuentren gravadas, embargadas o simplemente no pertenezcan a la transferente. El carácter antitético de estos tipos de seguridad ha sido puesto de manifiesto por EhrenBerg al señalar lo siguiente: «La seguridad de los derechos exige que no se pueda producir una modificación desfavorable de las relaciones patrimoniales de una persona sin que concurra su voluntad. La seguridad del tráfico, por su parte, exige que una modificación favorable en las relaciones patrimoniales de una persona, no puede quedar sin efecto para ella por circunstancias que ignora. Seguridad jurídica y seguridad del tráfico son, por consiguiente, hasta un cierto grado, conceptos contrapuestos, de modo que cada uno de ellos solo puede ser alcanzado a costa del otro, y cada caso en el que entran en colisión supone para el legislador un grave problema»⁸⁴

Por todo ello un sistema adecuado de organización del tráfico patrimonial deberá proporcionar derechos identificables y verificables cuyo intercambio no se encuentre sujeto a excesivas incertidumbres jurídicas y que sean objeto de una delimitación precisa para que puedan ser protegidos contra las intromisiones de otros.

Con tal finalidad es que surgen los Registros Públicos. En este sentido, Berna Schafer y Ott⁸⁵, señala lo siguiente: «Como ejemplo de disposiciones legales de protección de la confianza, hay que mencionar que el Registro Mercantil ofrece seguridad y agilidad al tráfico comercial y protección a la confianza, siendo la configuración muy diferente en cada caso concreto, pues depende de que la inscripción sea constitutiva, conduciendo entonces a una absoluta protección del tráfico, o solo sea válida para los que actúan de buena fe, de que su publicación sea decisiva, como es la del Registro Mercantil, que nos conduce a una exoneración de costos de información para el tráfico jurídico».

El Registro Mercantil conocido en la actualidad como Registro de Sociedades Mercantiles (ver Referencia Normativa) es un mecanismo de publicidad al servicio de la seguridad jurídica del tráfico. Proporciona información relevante y con efectos jurídicos respecto a terceros pues como señala Esturillo⁸⁶: «el Registro Mercantil, si en sus orígenes pudiera dar motivos para calificársele como administrativo, es cierto que en su concepción actual presenta todas las características de uno jurídico. No se limita a la simple publicación de datos, sino que sus inscripciones se hallan dotadas de los importantes efectos que otorgan los principios básicos tan fundamentales como los de la legitimación, fe pública y oponibilidad respecto a terceros de buena fe [...]»

⁸⁴ Citado por LA CRUZ BERDEJO, José Luis y SANCHO REBULLIDA, Francisco. *Elementos de Derecho civil III. Derecho registral inmobiliario*, 2.ª ed. Barcelona: José María Bosch, 1991, p. 12.

⁸⁵ BERNA SCHAFFER, Hans y Ott, Claus, *Manual de análisis económicas del Derecha civil*. Madrid: Tecnos, 1986, p. 332.

⁸⁶ ESTURILLO LÓPEZ, Antonio, *Estudio de la legislación sobre el registro mercantil Práctico de legislación mercantil societaria*. Madrid: Centro de Estudios Registrales, 1992, p.40.

Referencia Normativa:

Al entrar en vigencia la Ley N.º 26366 de Creación del Sistema Nacional de los Registros Públicos y de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos, se reformó el Registro Mercantil y por Resolución N.0 200-201-SUNARP-ISBN, del 24 de julio del 2001, se reglamentó el Registro de Sociedades, ante la vigencia de la Ley General de Sociedades N.0 26887, la cual solo dedica cinco artículos al Registro limitándose en su artículo 433º a enunciar que toda mención en ella efectuada al «Registro» debía entenderse referida al Registro de Personas Jurídicas, en sus Libros de Sociedades Mercantiles y de Sociedades Civiles, según correspondiese a la clase de Sociedad a que se aluda.

9.3.2. Procedimiento y requisitos

En el Registro de Personas Jurídicas encontramos además del Registro de Sociedades Mercantiles, el Registro de Personas Jurídicas sin fines de lucro que no pertenecen al ámbito societario como son las Fundaciones, Asociaciones, Comités, Comunidades Campesinas y Nativas, Cooperativas, Organizaciones Sociales de base.

En el Registro de Personas Jurídicas empresariales que pertenecen al ámbito societario encontramos:

- i. Registro de Sociedades: en este registro se inscriben las Sociedades Comerciales de Responsabilidad Limitada (S.R.L.), las Sociedades Anónimas (S.A.), las Sociedades Anónimas Cerradas (S.A.C.) y las Sociedades Anónimas Abiertas (S.A.A.).
- ii. Registro de Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada: En este registro se inscribe la constitución de las empresas de esta modalidad y el nombramiento de sus gerentes entre otros rubros.

En el **ámbito no societario**, encontramos los siguientes tipos de persona jurídica:

- Asociaciones;
- Fundaciones;
- Comités;
- Comunidades campesinas y nativas,
- Cooperativas; y
- Organizaciones sociales de base.

En el **ámbito societario**, encontramos, entre otros:

- Sociedades Anónimas (abiertas y cerradas);
- Sociedades Colectivas;
- Sociedades en Comandita;

Capítulo 3: Aspectos Legales

- Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada;
- Sociedades Civiles

Fuente: página web de SUNARP

Para la inscripción en el Registro de Sociedades⁸⁷ se deben seguir los procedimientos registrales indicados por la SUNARP y se debe contar con los siguientes documentos:

- Formato de solicitud de inscripción debidamente llenado y suscrito;
- Copia del documento de identidad del presentante, con la constancia de haber sufragado en las últimas elecciones o haber solicitado la dispensa respectiva.
- Parte Notarial que contenga la transcripción de la Escritura Pública de Constitución de la Sociedad.
- Comprobante de depósito por el pago de Derechos Registrales.
- Otros documentos, según la calificación registral y otras disposiciones vigentes.

Para la inscripción en el Registro de la Empresa Individual de Responsabilidad Limitada⁸⁸ se debe contar con los siguientes documentos:

La calificación del título está a cargo de un Registrador Público de la oficina registral competente, que debe extender el asiento de inscripción en un plazo de 01 día útil A partir de la fecha y hora de presentación de los respectivos documentos, la empresa gozará de los derechos y beneficios que brinda la inscripción.

Como lo habíamos dicho líneas arriba, a partir de la inscripción, la Sociedad adquiere personalidad jurídica. En caso de que el Título haya sido observado, se tendrá que subsanar el inconveniente dentro de los 35 días de presentado a Registros Públicos. Luego de calificar el Título, el Registrador realizará la inscripción correspondiente y la Oficina Registral entregará una constancia de inscripción y una copia simple del asiento registral.

- Formato de solicitud de inscripción debidamente llenado y suscrito;
- Copia del documento de identidad del presentante, con la constancia de haber sufragado en las últimas elecciones o haber solicitado la dispensa respectiva;
- Escritura pública otorgada personalmente por el titular;
- Comprobante de depósito por el pago de derechos registrales.
- Otros documentos que requieran calificación registral.

9.3.3. Actos inscribibles en el Registro de Sociedades

No todos los actos que realiza una Sociedad tienen naturaleza inscribible. Al registro y a los terceros que contratan con la Sociedad solo les interesa conocer aquellas situaciones jurídicas relevantes de la persona jurídica, que por tal razón, merecen gozar de los efectos sustantivos que determina la inscripción

⁸⁷Base legal: 15° al 17°. del Reglamento General de los Registros Públicos, aprobado por Resolución N°. 195-2001-SUNARP/SN.

⁸⁸Base legal: 13° al 17°. de la Ley de la Empresa Individual de Responsabilidad Limitada, Decreto Ley N° 21621, D.S. N° 37-94-JUS.

registral En especial aquellos actos referidos a la responsabilidad de la misma Sociedad y de quienes actúan en su representación.

Nuestro Registro de Sociedades, atendiendo a que solo deben acceder al registro aquellos actos de relevancia para la existencia de la persona jurídica en su relación con terceros, ha optado por el sistema de numerus clausus. Concordamos con esta opción adoptada por la nueva reglamentación, puesto que, como señalan numerosos autores, uno de los peligros de admitir el ingreso a la publicidad registral sería el de la "inabarcabilidad" de su contenido, permitiendo la existencia de un sin número de asientos registrales, que, además de carecer de interés alguno para terceros interesados en contratar con la Sociedad, solo complicarían la búsqueda de datos en las partidas registrales, plagadas de asientos inútiles e intrascendentes. Téngase presente que en la LGS no existe norma alguna referida a los actos que deberían ser materia de inscripción, limitándose en forma totalmente carente de sistemática societaria.

Referencia Normativa:

Artículo 3 del Reglamento de Registro de Sociedades (en adelante, RRS) establece un catálogo de actos inscribibles en el mismo.

A esta posibilidad de acceder a la publicidad registral es que se refiere, también, el artículo 32 inciso c) del Reglamento General de los Registros Públicos (en adelante, RGRP) cuando expresa como obligación del registrador la de «verificar [...] la naturaleza inscribible del acto o contrato» que, contenido en el título, constituye la causa directa e inmediata de la inscripción. Así, por ejemplo, la aprobación de un balance general de una Sociedad Anónima, si bien es de suma trascendencia para la vida de dicha persona jurídica, carecerá de mérito para acceder a la publicidad registral, siendo un acto no inscribible en el Registro de Sociedades; mientras que el aumento de capital por capitalización de utilidades, acordado en la misma Junta General de Accionistas donde se aprobó el balance general, es un acto inscribible en el Registro de Sociedades, pues resulta relevante para terceros conocer el nuevo capital social que determina los límites de responsabilidad frente a terceros.

Capítulo 3: Aspectos Legales

Referencia jurisprudencial:

La Resolución N.º 055-2014-SUNARP-TR-A, de fecha 06 de febrero del 2014 señala que no es un acto inscribible la titularidad ni la transferencia de acciones de una sociedad, dado que dichos actos deben registrarse en el Libro de Matrícula de Acciones de la sociedad.

Finalmente, cabe indicar que la relación de “actos no inscribibles” que contiene el artículo 4º del RRS tiene carácter enunciativo, siendo su finalidad poner de manifiesto aquellos actos que generan mayor confusión a los interesados respecto a la posibilidad de su inscripción en el Registro de Sociedades. Es claro que los tres supuestos contenidos en este artículo son meros ejemplos, entre otros muchos más, pues la regla general es el carácter limitado de los actos inscribibles y no lo contrario.

10. MODELOS

MODELO DE MINUTA DE CONSTITUCIÓN DE UNA S.A. CON DIRECTORIO⁸⁹

SEÑOR NOTARIO

SÍRVASE USTED EXTENDER EN SU REGISTRO DE ESCRITURAS PÚBLICAS UNA DE CONSTITUCIÓN DE SOCIEDAD ANÓNIMA, QUE OTORGAN:

- A. [NOMBRE DEL SOCIO 1], DE NACIONALIDAD: [NACIONALIDAD], OCUPACIÓN: [PROFESIÓN U OCUPACIÓN], CON DOCUMENTO DE IDENTIDAD: [DOCUMENTO DE IDENTIDAD (DNI, CARNÉT DEEXTRANJERÍA, PASAPORTE)], ESTADO CIVIL: [ESTADO CIVIL (SOLTERO, CASADO, VIUDA, DIVORCIADO)], [NOMBRE DEL CÓNYUGE (DE SER CASADO)], [DOCUMENTO DE IDENTIDAD DEL CÓNYUGE (DNI, CARNÉT DE EXTRANJERÍA, PASAPORTE)],
- B. [NOMBRE DEL SOCIO 2], DE NACIONALIDAD: [NACIONALIDAD], OCUPACIÓN: [PROFESIÓN U OCUPACIÓN], CON DOCUMENTO DE IDENTIDAD: [DOCUMENTO DE IDENTIDAD (DNI, CARNÉT DEEXTRANJERÍA, PASAPORTE)], ESTADO CIVIL: [ESTADO CIVIL (SOLTERO, CASADO, VIUDA, DIVORCIADO)], [NOMBRE DEL CÓNYUGE (DE SER CASADO)]. [DOCUMENTO DE IDENTIDAD DEL CÓNYUGE (DNI, CARNÉT DE EXTRANJERÍA, PASAPORTE)], (...)

⁸⁹Disponible en el siguiente link: <https://www.sunarp.gob.pe/qsec-nxformato-b6.asp>.

C. [NOMBRE DEL SOCIO N], DE NACIONALIDAD: [NACIONALIDAD], OCUPACIÓN: [PROFESIÓN U OCUPACIÓN], CON DOCUMENTO DE IDENTIDAD: [DOCUMENTO DE IDENTIDAD (DNI, CARNÉT DE EXTRANJERÍA, PASAPORTE)], ESTADO CIVIL: [ESTADO CIVIL (SOLTERO, CASADO, VIUDA, DIVORCIADO)], [NOMBRE DEL CÓNYUGE (DE SER CASADO)], [DOCUMENTO DE IDENTIDAD DEL CÓNYUGE (DNI, CARNÉT DE EXTRANJERÍA, PASAPORTE)],

SEÑALANDO COMO DOMICILIO COMÚN PARA EFECTOS DE ESTE INSTRUMENTO EN [DOMICILIO]. EN LOS TÉRMINOS SIGUIENTES:

PRIMERO. – POR EL PRESENTE PACTO SOCIAL. LOS OTORGANTES MANIFIESTAN SU LIBRE VOLUNTAD DE CONSTITUIR UNA SOCIEDAD ANÓNIMA, BAJO LA DENOMINACIÓN DE “[DENOMINACIÓN O RAZÓN SOCIAL]” **SOCIEDAD ANÓNIMA**”.

LA SOCIEDAD PUEDE USAR LA ABREVIATURA DE «[ABREVIATURA.] **S.A.**»

LOS SOCIOS SE OBLIGAN A EFECTUAR LOS APORTES PARA LA FORMACIÓN DEL CAPITAL SOCIAL Y A FORMULAR EL CORRESPONDIENTE ESTATUTO.

SEGUNDO. – EL MONTO DEL CAPITAL SOCIAL ES DE S/. [MONTO S/.] ([MONTO EN LETRAS] Y 00/100 SOLES), DIVIDIDO EN [NÚMERO DE ACCIONES] ACCIONES NOMITIVAS DE UN VALOR NOMINAL DE S/. ...00 CADA UNA SUSCRITAS Y PAGADAS DE LA SIGUIENTE MANERA:

1. [NOMBRE DEL SOCIO 1], SUSCRIBE [NÚMERO DE ACCIONES 1] ACCIONES NOMITIVAS Y PAGA [MONTO DEL CAPITAL S/. QUE PAGA EL SOCIO 1] MEDIANTE APORTES EN BIENES NO DINERARIOS.
2. [NOMBRE DEL SOCIO 2], SUSCRIBE [NÚMERO DE ACCIONES 2] ACCIONES NOMITIVAS Y PAGA [MONTO DEL CAPITAL S/. QUE PAGA EL SOCIO 2] MEDIANTE APORTES EN BIENES NO DINERARIOS. (...)
3. [NOMBRE DEL SOCIO N], SUSCRIBE [NÚMERO DE ACCIONES N] ACCIONES NOMITIVAS Y PAGA [MONTO DEL CAPITAL S/. QUE PAGA EL SOCIO N] MEDIANTE APORTES EN BIENES NO DINERARIOS.

TERCERO. - LA SOCIEDAD SE REGIRÁ POR EL ESTATUTO SIGUIENTE Y EN TODO NO LO PREVISTO POR ESTE, SE ESTARÁ A LO DISPUESTO POR LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES -LEY 26887 – QUE EN ADELANTE SE LE DENOMINARÁ “LA LEY”.

ESTATUTO

ARTICULO 1. DENOMINACIÓN – DURACIÓN – DOMICILIO: LA SOCIEDAD SE DENOMINA: «[DENOMINACIÓN O RAZÓN SOCIAL] **SOCIEDAD ANÓNIMA**» LA SOCIEDAD PUEDE UTILIZAR LA ABREVIATURA: «[ABREVIATURA.] **S.A.**»

LA SOCIEDAD TIENE UNA DURACIÓN INDETERMINADA; INICIA SUS OPERACIONES EN LA FECHA DE ESTE PACTO SOCIAL Y ADQUIERE PERSONALIDAD JURÍDICA DESDE SU INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO DE PERSONAS JURÍDICAS. SU DOMICILIO ES EN [DOMICILIO]. PROVINCIA DE [PROVINCIA] Y DEPARTAMENTO DE [DEPARTAMENTO], PUDIENDO ESTABLECER SUCURSALES U OFICINAS EN CUALQUIER LUGAR DEL PAÍS O EN EL EXTRANJERO.

ARTICULO 2. OBJETO SOCIAL: LA SOCIEDAD TIENE POR OBJETO DEDICARSE A [OBJETO SOCIAL]. SE ENTIENDEN INCLUIDOS EN EL OBJETO SOCIAL LOS ACTOS RELACIONADOS CON EL MISMO QUE COADYUVEN A LA REALIZACIÓN DE SUS FINES. PARA CUMPLIR DICHO OBJETO, PODRÁ REALIZAR TODOS AQUELLOS ACTOS Y CONTRATOS QUE SEAN ÚCITOS, SIN RESTRICCIÓN ALGUNA.

ARTICULO 3. CAPITAL SOCIAL: EL MONTO DEL CAPITAL SOCIAL ES DE S/. [MONTOS/ ([MONTO EN LETRAS] Y 00/100 SOLES), REPRESENTADO POR [NÚMERO DE ACCIONES] ACCIONES NOMINATIVAS DE UN VALOR NOMINAL DE S...00 CADA UNA.

EL CAPITAL SOCIAL SE ENCUENTRA TOTALMENTE SUSCRITO Y PAGADO.

ARTICULO 4. ACCIONES: ACCIONES: LA CREACIÓN, EMISIÓN, REPRESENTACIÓN, PROPIEDAD, MATRÍCULA, CLASES DE ACCIONES, TRANSMISIÓN, ADQUISICIÓN, DERECHOS Y GRAVÁMENES SOBRE ACCIONES, SE SUJETAN A LO DISPUESTO POR LOS ARTÍCULOS 82 A 110 DE LA «LEY».

ARTICULO 5. RÉGIMEN DE LOS ÓRGANOS DE LA SOCIEDAD:

JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS: LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS ES EL ÓRGANO SUPREMO DE LA SOCIEDAD. LOS ACCIONISTAS CONSTITUIDOS EN JUNTA GENERAL DEBIDAMENTE CONVOCADA, Y CON EL QUÓRUM CORRESPONDIENTE, DECIDEN POR LA MAYORÍA QUE ESTABLECE LA “LEY” LOS ASUNTOS PROPIOS DE SU COMPETENCIA. TODOS LOS ACCIONISTAS INCLUSO LOS DISIDENTES Y LOS QUE NO HUBIERAN PARTICIPADO EN LA REUNIÓN, ESTÁN SOMETIDOS A LOS ACUERDOS ADOPTADOS POR LA JUNTA GENERAL..

ARTICULO 6. JUNTA OBLIGATORIA ANUAL: LA JUNTA GENERAL SE REÚNE OBLIGATORIAMENTE CUANDO MENOS UNA VEZ AL AÑO DENTRO DE LOS TRES MESES SIGUIENTES A LA TERMINACIÓN DEL EJERCICIO ECONÓMICO, TIENE COMO OBJETO

TRATAR LOS ASUNTOS CONTEMPLADOS EN EL ARTICULO 114 DE LA «LEY». OTRAS JUNTAS GENERALES: COMPETE, ASIMISMO A LA JUNTA GENERAL LAS ACCIONES PREVISTAS EN EL ARTÍCULO 115 DE LA «LEY».

LOS REQUISITOS Y FORMA DE LA CONVOCATORIA A JUNTA GENERAL SE SUJETA A LO DISPUESTO POR LOS ARTÍCULOS 116 A 119 DE LA LEY.

EL QUÓRUM Y LA ADOPCIÓN DE ACUERDOS SE SUJETAN A LO DISPUESTO POR LOS ARTICULOS 125, 126 Y 127 DE LA LEY.

ARTICULO 7. EL DIRECTORIO: EL DIRECTORIO ES EL ÓRGANO COLEGIADO ELEGIDO POR LA JUNTA GENERAL. LA SOCIEDAD TIENE UN DIRECTORIO COMPUESTO POR [NÚMERO DE DIRECTORES] MIEMBROS; CON UNA DURACIÓN DE (...) AÑOS...

PARA SER DIRECTOR NO SE REQUIERE SER ACCIONISTA.

EL FUNCIONAMIENTO DEL DIRECTORIO SE RIGE POR LO DISPUESTO EN LOS ARTÍCULOS 153 A 184 DE LA «LEY».

ARTICULO 8. LA GERENCIA: LA SOCIEDAD CUENTA CON UNO O MAS GERENTES. EL GERENTE PUEDE SER REMOVIDO EN CUALQUIER MOMENTO POR EL DIRECTORIO O POR LA JUNTA GENERAL, CUALQUIERA QUE SEA EL ÓRGANO DEL QUE HAYA EMANADO SU NOMBRAMIENTO.

EL GERENTE GENERAL ESTA FACULTADO PARA LA EJECUCIÓN DE TODO ACTO Y/O CONTRATO CORRESPONDIENTES AL OBJETO DE LA SOCIEDAD, PUDIENDO ASIMISMO REALIZAR LOS SIGUIENTES ACTOS:

- A) DIRIGIR LAS OPERACIONES COMERCIALES Y ADMINISTRATIVAS.
- B) ASISTIR CON VOZ, PERO SIN VOTO A LAS SESIONES DEL DIRECTORIO, SALVO QUE ESTE ACUERDE SESIONAR DE MANERA RESERVADA.
- C) ASISTIR CON VOZ, PERO SIN VOTO A LAS SESIONES DE JUNTA GENERAL, SALVO QUE ESTA DECIDA LO CONTRARIO.
- D) REPRESENTAR A LA SOCIEDAD ANTE TODA CLASE DE AUTORIDADES. EN LO JUDICIAL GOZARÁ DE LAS FACULTADES GENERALES Y ESPECIALES, SEÑALADAS EN LOS ARTÍCULOS 74, 75, 77 Y 436 DEL CÓDIGO PROCESAL CIVIL EN LO ADMINISTRATIVO GOZARÁ DE LA FACULTAD DE REPRESENTACIÓN PREVISTA EN EL ARTÍCULO 115 DE LA LEY N° 27444 Y DEMÁS NORMAS CONEXAS Y COMPLEMENTARIAS. TENIENDO EN TODOS LOS CASOS FACULTAD DE DELEGACIÓN O SUSTITUCIÓN. ADEMÁS, PODRÁ CONSTITUIR PERSONAS JURÍDICAS EN NOMBRE DE LA SOCIEDAD Y REPRESENTAR A LA SOCIEDAD ANTE LAS PERSONAS JURÍDICAS QUE CREA CONVENIENTE. ADEMÁS, PODRÁ SOMETER

Capítulo 3: Aspectos Legales

LAS CONTROVERSIAS A ARBITRAJE, CONCILIACIONES EXTRAJUDICIALES Y DEMÁS MEDIOS ADECUADOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTO, PUDIENDO SUSCRIBIR LOS DOCUMENTOS QUE SEAN PERTINENTES.

- E) ABRIR, TRANSFERIR, CERRAR Y ENCARGARSE DEL MOVIMIENTO DE TODO TIPO DE CUENTA BANCARIA; GIRAR, COBRAR, RENOVAR, ENDOSAR, DESCONTAR Y PROTESTAR, ACEPTAR Y RE-ACEPTAR CHEQUES, LETRAS DE CAMBIO, VALES, PAGARES, GIROS, CERTIFICADOS, CONOCIMIENTOS, PÓLIZAS, CARTAS RANZAS Y CUALQUIER CLASE DE TÍTULOS VALORES, DOCUMENTOS MERCANTILES Y CIVILES, OTORGAR RECIBOS Y CANCELACIONES. SOBREGIRARSE EN CUENTA CORRIENTE CON GARANTÍA O SIN ELLA, SOLICITAR TODA CLASE DE PRESTAMOS CON GARANTÍA HIPOTECARIA, PRENDARIA Y DE CUALQUIER FORMA.
- F) ADQUIRIR Y TRANSFERIR BAJO CUALQUIER TÍTULO; COMPRAR, VENDER, ARRENDAR, DONAR, DAR EN COMODATO, ADJUDICAR Y GRAVAR LOS BIENES DE LA SOCIEDAD SEAN MUEBLES O INMUEBLES, SUSCRIBIENDO LOS RESPECTIVOS DOCUMENTOS, YA SEAN PRIVADOS O PÚBLICOS. EN GENERAL PODRÁ CELEBRAR TODA CLASE DE CONTRATOS NOMINADOS E INNOMINADOS, INCLUSIVE LOS DE: LEASING O ARRENDAMIENTO FINANCIERO, LEASE BACK, FACTIRING Y/O UNDERWRITING, CONSORCIO, ASOCIACIÓN EN PARTICIPACIÓN Y CUALQUIER OTRO CONTRATO DE COLABORACIÓN EMPRESARIAL VINCULADOS CON EL OBJETO SOCIAL, ADEMÁS, PODRÁ SOMETER LAS CONTROVERSIAS A ARBITRAJE Y SUSCRIBIR LOS RESPECTIVOS CONVENIOS ARBITRALES.
- G) SOLICITAR, ADQUIRIR, DISPONER, TRANSFERIR REGISTROS DE PATENTES, MARCAS, NOMBRES COMERCIALES, CONFORME A LEY SUSCRIBIENDO CUALQUIER CLASE DE DOCUMENTOS VINCULADOS A LA PROPIEDAD INDUSTRIAL O INTELECTUAL.
- H) PARTICIPAR EN LICITACIONES, CONCURSOS PÚBLICOS Y/O ADJUDICACIONES, SUSCRIBIENDO LOS RESPECTIVOS DOCUMENTOS, QUE CONLLEVE A LA REALIZACIÓN DEL OBJETO SOCIAL.

EL GERENTE GENERAL PODRÁ REALIZAR TODOS LOS ACTOS NECESARIOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA SOCIEDAD, SALVO LAS FACULTADES RESERVADAS A LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS O AL DIRECTORIO.

ARTICULO 9. MODIFICACIÓN DEL ESTATUTO, AUMENTO Y REDUCCIÓN DEL CAPITAL: LA MODIFICACIÓN DEL ESTATUTO, EL AUMENTO Y REDUCCIÓN DE CAPITAL SE SUJETAN A LO DISPUESTO POR LOS ARTÍCULOS 198 AL 220 DE LA «LEY».

ARTICULO 10. ESTADOS FINANCIEROS Y APLICACIÓN DE UTILIDADES: SE RIGE POR LO DISPUESTO EN LOS ARTÍCULOS 40, 221 A 233 DE LA «LEY».

ARTICULO 11. DISOLUCIÓN, LIQUIDACIÓN Y EXTINCIÓN:

EN CUANTO A LA DISOLUCIÓN, LIQUIDACIÓN Y EXTINCIÓN DE LA SOCIEDAD, SE SUJETA A LO DISPUESTO POR LOS ARTÍCULOS 407, 409, 410, 411, 412, 413 AL 422 DE LA «LEY».

CUARTO. EL PRIMER DIRECTORIO QUEDA INTEGRADO POR:

PRESIDENTE DEL DIRECTORIO: [NOMBRE DEL MIEMBRO DEL DIRECTORIO - PRESIDENTE]. [DOCUMENTO DE IDENTIDAD DEL MIEMBRO DEL DIRECTORIO 1 - PRESIDENTE (DNI, CARNIT DE EXTRANJERIA, PASAPORTE)]

DIRECTOR: [NOMBRE DEL MIEMBRO DEL DIRECTORIO 2]. [DOCUMENTO DE IDENTIDAD DEL MIEMBRO DEL DIRECTORIO 1 (DNI, CARNÉT DE EXTRANJERÍA, PASAPORTE)]

DIRECTOR: [NOMBRE DEL MIEMBRO DEL DIRECTORIO 3]. [DOCUMENTO DE IDENTIDAD DEL MIEMBRO DEL DIRECTORIO 2 (DNI, CARNIT DE EXTRANJERÍA, PASAPORTE)]

DIRECTOR: [NOMBRE DEL MIEMBRO DEL DIRECTORIO D]. [DOCUMENTO DE IDENTIDAD DEL MIEMBRO DEL DIRECTORIO D (DNI, CARNÉT DE EXTRANJERÍA, PASAPORTE)]

QUINTO. QUEDA DESIGNADO COMO GERENTE GENERAL [NOMBRE DEL GERENTE GENERAL] CON [DOCUMENTO DE IDENTIDAD (DNI, CARNET EXTRANJERÍA, PASAPORTE)], CON DOMICILIO EN: [DOMICILIO DEL GERENTE GENERAL], DISTRITO DE [DISTRITO DEL DOMICILIO DEL GERENTE GENERAL], PROVINCIA DE [PROVINCIA DOMICILIO DEL GERENTE GENERAL], DEPARTAMENTO DE [DEPARTAMENTO DEL DOMICILIO DEL GERENTE GENERAL].

ASI MISMO, SE DESIGNA COMO SUB GERENTE DE LA SOCIEDAD A [NOMBRE DEL SUB GERENTE], IDENTIFICADO CON DOCUMENTO DE IDENTIDAD [TIPO DE DOCUMENTO DE IDENTIDAD], CON NÚMERO: [NÚMERO DEL DOCUMENTO DE IDENTIDAD] QUIEN TENDRÁ LAS SIGUIENTES FACULTADES:

- REEMPLAZAR AL GERENTE EN CASO DE AUSENCIA.
- INTERVENIR EN FORMA CONJUNTA CON EL GERENTE GENERAL EN LOS CASOS PREVISTOS EN LOS INCISOS E, F, G Y H DEL ARTÍCULO 8 DEL ESTATUTO.

[CIUDAD], [FECHA FORMULARIO: DÍA, MES Y AÑO EN LETRAS].

PACTO DE ACCIONISTAS

CONSIDERANDOS

- (A) Que los Sponsors han venido evaluando los mecanismos para financiar el Proyecto [•], para lo cual han invitado a LOS INVERSIONISTAS a participar del capital social de la Compañía.
- (B) Que, a la fecha:
- (i) Los Accionistas son los únicos y exclusivos titulares del cien por ciento (100%) de las acciones emitidas por la Compañía y esta última es propietaria del número y porcentaje de acciones en la Subsidiarias conforme se detalla en el Anexo A;
 - (ii) El capital social de la Compañía y el número de Acciones Clase A y de Acciones Clase B, son los que se indican en el numeral 2.2 del presente Pacto de Accionistas.
- (C) Que, teniendo en cuenta los Considerandos anteriores, mediante el presente Pacto, los Accionistas celebran ciertos acuerdos relativos a: (i) la organización interna y funcionamiento de la Compañía y de las Subsidiarias; (ii) los procedimientos y las restricciones aplicables a la transferencia de acciones de la Compañía y demás asuntos que más adelante se describen.
- (D) Queda claramente establecido que los derechos y atribuciones contenidos en este Pacto de Accionistas, solo serán aplicables a LOS INVERSIONISTAS, en tanto estos mantengan una Participación Relevante, tal como dicho término se define en el Artículo I siguiente, y salvo por el compromiso de asumir y respetar los derechos y obligaciones contenidos en los Put Options y los Call Options, previstos en este Contrato, por quien le compre su participación a LOS INVERSIONISTAS en ejercicio del Drag Along, y por quien le compre su participación a los Sponsors después del ejercicio del Drag Along.

ARTÍCULO I.- DEFINICIONES

Para los efectos del presente Pacto, a menos que el contexto señale lo contrario, los siguientes términos con la primera letra en mayúsculas tendrán el significado que se señala a continuación o el significado otorgado a dichos términos en el Contrato de Compraventa y Suscripción de Acciones, tal como se define en el presente artículo.

«Acciones Clase A» serán las acciones preferentes representativas del capital social de la Compañía con derecho a voto, de un valor nominal de S/ 1.00 (Un y 00/100 Sol) cada una., que otorgan a su titular el derecho a percibir un dividendo preferente, fijo y acumulativo equivalente al seis punto cero por ciento (6.0%) anual sobre la Base de Cálculo. Este derecho será acumulable año a año, hasta que LOS INVERSIONISTAS vendan total o parcialmente su participación

accionaria en la Compañía (conforme a lo indicado en el último párrafo de la presente definición). Dicho dividendo será pagado desde que -y en tanto- la Compañía genere utilidades distribuibles (en adelante, el «Dividendo Preferente»). El Dividendo Preferente se devengará y/ o pagará por año acumulado o fracción de año sobre la base de un año calculado como trescientos sesenta y cinco (365) días calendarios. Las Acciones Clase A podrán convertirse en:(i) Acciones Clase A Modificadas o, (ii) acciones comunes, según se indica en el tercer párrafo de la presente definición.

En caso de que, al momento en que LOS INVERSIONISTAS vendan su participación accionaria en la Compañía, estos no hubieren recibido el íntegro del Dividendo Preferente o este, por cualquier razón, no hubiera sido efectivamente distribuido y pagado -no obstante haberse devengado-, el monto no recibido será pagado por la Compañía en favor de quien sea titular de las Acciones Clase A Modificadas, en tanto la Compañía genere los niveles de utilidades distribuibles requeridos. Asimismo, las Acciones Clase A tendrán preferencia en la distribución del haber social en caso de liquidación. Por su parte, las Acciones Clase A Modificadas tendrán preferencia en la distribución del haber social en caso de liquidación únicamente respecto del Dividendo Preferente no pagado, pero siempre respetando la prelación legalmente establecida.

Antes de convertirse las Acciones Clase A en acciones comunes o Acciones Clase A Modificadas, según sea el caso que LOS INVERSIONISTAS hubieran recibido o no el íntegro del Dividendo Preferente, la Compañía deberá acordar en Junta General de Accionistas con el voto favorable de LOS INVERSIONISTAS, la distribución o capitalización de los resultados acumulados y las utilidades del ejercicio que se hubieren generado hasta el último día del mes anterior al mes en que se realice la venta de las acciones de LOS INVERSIONISTAS, conforme se indica en el presente documento.

Los derechos económicos preferentes de las Acciones Clase A cesarán: (i) a los doce (12) años computados desde la Fecha de Cierre o (ii) al momento en que LOS INVERSIONISTAS vendan, total o parcialmente, su participación accionaria en la Compañía en aplicación de lo establecido en los numerales 6.7.3, 6.7.4, 6.7.5, 6.7.6, 6.8 y 6.10, cesarán los referidos derechos económicos en relación a todas las acciones de las que sea titular el transferente; o, (iii) al momento en que LOS INVERSIONISTAS vendan, total o parcialmente, su participación accionaria en la Compañía, bajo cualquier mecanismo distinto a los indicados en los numerales referidos en el literal (ii) precedente y en relación a las acciones transferidas, lo que ocurra primero.

En los supuestos indicados en el párrafo precedente, las Acciones Clase A se convertirán en Acciones Clase A Modificadas o en acciones comunes, según corresponda, de acuerdo a lo pactado en la presente definición y en el numeral 6.7.2 de la Cláusula Sexta. En la medida que se hayan cumplido todos los requisitos señalados en el citado numeral 6.7.2., para los efectos de la conversión de las Acciones Clase A en Acciones Clase A Modificadas o acciones comunes, LOS

Capítulo 3: Aspectos Legales

INVERSIONISTAS se comprometen, desde ya, a suscribir el acta de junta general de accionistas, así como todos los demás documentos que fueren requeridos para aprobar, autorizar e inscribir en registros públicos la cancelación de la clase especial de Acciones Clase A y su conversión en Acciones Clase A Modificadas o acciones comunes, conforme a lo antes indicado.

«Acciones Clase A Modificadas» tienen el significado contenido en el numeral 6.7.2. del presente Pacto.

«Acción(es) Clase B» serán las acciones comunes con derecho a voto y sin derechos económicos preferentes y sujetas a la restricción en cuanto a su derecho a percibir dividendos que se encuentra pactada en el siguiente párrafo, representativas del capital social de la Compañía totalmente suscritas e íntegramente pagadas de un valor nominal de S/ 1.00 (Un y 00/100 Sol) cada una.

La suma de los dividendos acumulados recibidos desde la Fecha de Cierre y hasta la fecha de pago de cualquier dividendo por las Acciones Clase B, no podrá ser superior a la suma de los dividendos acumulados recibidos desde la Fecha de Cierre y hasta la fecha de pago del respectivo dividendo por las Acciones Clase A.

Las Acciones Clase B podrán ser convertidas en acciones comunes siempre que el Dividendo Preferente haya quedado cancelado, en los términos pactados en el presente Pacto.

«Acción(es)» significa el conjunto de las Acciones Clase A y Acciones Clase B, todas y cada una de ellas emitidas actualmente por la Compañía y las acciones que se emitan en el futuro.

«Accionista(s)» o «Parte(s)» significan, individual o colectivamente, según sea el caso, LOS INVERSIONISTAS y los Sponsors y, en un futuro, cualquiera otra Persona que haya suscrito el presente Pacto y se haya obligado a cumplir todos y cada uno de sus términos y condiciones.

«Aumentos de Capital» tiene el significado previsto en el Contrato de Compraventa y Suscripción de Acciones.

«Base de Cálculo» significa el número de acciones de las que es titular LOS INVERSIONISTAS, según corresponda, multiplicado por el Precio de Colocación.

«Call Option» tiene el significado descrito en la sección 6.9.1.2. del presente Pacto.

«Call Option de 10%» tiene el significado descrito en la sección 6.7.6 del presente Pacto.

«Cierre»: tiene el significado previsto en el Contrato de Compraventa y Suscripción de Acciones.

«Contrato de Compraventa y Suscripción de Acciones» significa el contrato de fecha [•], suscrito entre LOS INVERSIONISTAS y los Sponsors, con la intervención de la Compañía, mediante el cual LOS INVERSIONISTAS adquirieron un porcentaje de acciones del capital social de la Compañía y LOS INVERSIONISTAS suscribieron y pagaron Acciones Clase A, según los términos y condiciones establecidos en dicho contrato.

«Contrato de Préstamo» tiene el significado previsto en el Contrato de Compraventa y Suscripción de Acciones.

«Control» tendrá el significado previsto en el Reglamento de Propiedad Indirecta, Vinculación y Grupos Económicos aprobado por Resolución CONASEV N.º 090-2005-EF/94.10 y las normas que pudieran modificarlo o sustituirlo.

«Depósito en Garantía» tiene el significado señalado en el Cláusula 6.5.2 del presente Pacto.

«Deuda Financiera» significa el pasivo financiero corriente y no corriente, entendiéndose como toda la deuda que genere intereses, ya sea bancaria, con proveedores, con la SUNAT y/o afiliadas, entre otras.

«Drag Along» tiene el significado descrito en el numeral 6.7.3. de este Pacto.

«Documentos de la Transacción» tiene el significado previsto en el Contrato de Compraventa y Suscripción de Acciones.

«EBITDA» significa la utilidad operativa, más gastos por depreciación de activos fijos y gastos por amortización de intangibles.

«Fecha de Cierre» tiene el significado previsto en el Contrato de Compraventa y Suscripción de Acciones.

«Fideicomiso en Garantía sobre Acciones» tiene el significado previsto en el Contrato de Compraventa y Suscripción de Acciones.

«Ley General de Sociedades» significa la Ley General de Sociedades del Perú, aprobada mediante Ley N.º 26887, así como las normas que la modifiquen o reemplacen de tiempo en tiempo.

«Oferta del Tercero» tiene el significado descrito en el numeral 6.7 de la Cláusula Sexta del presente Pacto.

«Pacto o Pacto de Accionistas» significa el presente Pacto de Accionistas.

«Paquete Accionario de 10%» tiene el significado asignado en el numeral 6.7.6 b) de la Cláusula Sexta del presente Pacto de Accionistas.

«Paquete Accionario de 53.86%» tiene el significado asignado en el numeral 6.7.3 de la Cláusula Sexta del presente Pacto de Accionistas.

«Paquete Accionario de 60%» tiene el significado asignado en el numeral 6.7 de la Cláusula Sexta del presente Pacto de Accionistas.

«Paquete Accionario de 73.86%» tiene el significado asignado en el numeral 6.7.5 d) de la Cláusula Sexta del presente Pacto de Accionistas.

«Paquete Accionario de 80%» tiene el significado asignado en el numeral 6.7.5 b) de la Cláusula Sexta del presente Pacto de Accionistas.

Capítulo 3: Aspectos Legales

«Paquete Accionario de 90%» tiene el significado asignado en el numeral 6.7.6 de la Cláusula Sexta del presente Pacto de Accionistas.

«Paquete Accionario de 100%» tiene el significado asignado en el numeral 6.75 b) de la Cláusula Sexta del presente Pacto de Accionistas.

«Paquetes Accionarios» son en conjunto el Paquete Accionario de 53.86%, el Paquete Accionario de 60%, el Paquete Accionario de 73.86%, el Paquete Accionario de 80%, el Paquete Accionario de 90% y el Paquete Accionario de 100%, todos considerados en su conjunto.

«Participación Relevante» significa: (i) la titularidad de LOS INVERSIONISTAS -en conjunto- del veinte por ciento (20%) o más, del capital social de la Compañía; o, (ii) la titularidad de LOS INVERSIONISTAS, de forma individual, del nueve punto cinco por ciento (9.5%) del capital social de la Compañía.

«PCGA» significa los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

«Persona» significa cualquiera persona natural, sociedad, asociación sin personalidad jurídica, autoridad o fideicomiso, o cualquier otra entidad de gobierno o similar, así como los representantes legales o sucesores de esas personas.

«Plan Estratégico» significa el plan de negocios elaborado por la respectiva gerencia general de la Compañía, aprobado por el directorio de la Compañía y los directorios de las Subsidiarias, que incluye, entre otras materias, la estrategia, los objetivos y las políticas de la Compañía y sus Subsidiarias, a mediano plazo, así como los mecanismos que permitan medir su cumplimiento.

«Política de Dividendos de las Subsidiarias» tiene el significado que se asigna en el numeral 5.2 del presente documento.

«Precio de Colocación» es la suma de S/. 0.86053916 Nuevos Soles por acción.

«Precio del Put / Call de 10%» tiene el significado que se asigna en el numeral 6.7.6 c) del presente documento.

«Presupuesto Anual» es la proyección formal preparada por la gerencia general y aprobada por el directorio de la Compañía y las Subsidiarias que cuenta con los siguientes presupuestos: (i) ingresos, (ii) egresos, (iii) inversiones y/o desinversiones; (iv) financiamiento; y (v) estados financieros. Se encuentran incluidas dentro de esta definición a las respectivas modificaciones que pudieran introducirse al Presupuesto Anual.

«Proyecto» significa [•].

«Put Option» tiene el significado descrito en el numeral 6.9.1.1. del presente Pacto.

«Put Option de 10%» tiene el significado descrito en el numeral 6.7.6 b) del presente Pacto.

«Right Of First Offer» tiene el significado descrito en la Cláusula 6.5 del presente Pacto.

«Subsidiarias» son [•].

«Tercero» es la persona (natural o jurídica) cuya oferta es elegida como la ganadora en el marco del Primer Proceso Competitivo o sus Sucesivos Procesos Competitivos.

«Vinculación o Vinculada» es la vinculación económica entre Personas tal como se encuentra definida y establecida en el Reglamento de Propiedad Indirecta, Vinculación y Grupos Económicos aprobado por Resolución CONASEV N.0 090-2005-EF/94.10, y las normas que lo modifiquen o sustituyan.

ARTÍCULO II.- LA SOCIEDAD

2.1. Constitución y Estatus de la compañía

La Compañía es una sociedad anónima sujeta a las disposiciones de la Ley General de Sociedades y a las disposiciones legales y reglamentarias aplicables a las sociedades anónimas. El texto de los estatutos sociales de la Compañía (en adelante, los «Estatutos») y de las Subsidiarias, serán acordados por los Accionistas, dentro del plazo referido en el numeral 8.16 del presente Pacto de Accionistas, y se incorporarán al presente documento como Anexos B, C, D y E.

Los Accionistas reconocen y aceptan que los Estatutos de la Compañía y de las Subsidiarias no se podrán modificar de ninguna manera salvo en la forma y con el quórum y mayorías convenidas en el presente Pacto

2.2. Estructura de Capital de la Compañía

Luego de efectuados los Aumentos de Capital y las transferencias de acciones contenidas en el Contrato de Compraventa y Suscripción de Acciones. el capital social de la Compañía asciende a la suma de S/. 96'102,542.00 (Noventa y Seis Millones Ciento Dos Mil Quinientos Cuarenta y Dos y 00/100 Nuevos Soles) y está representado por 47'876,962 (Cuarenta y Siete Millones Ochocientos Setenta y Seis Mil Novecientos Sesenta y Dos) Acciones Clase A y 48'225,580 (Cuarenta y Ocho Millones Doscientos Veinticinco Mil Quinientos Ochenta) Acciones Clase B. En ese sentido, las acciones representativas del capital social de la Compañía quedarán distribuidas de la siguiente manera:

	ACCIONISTA	ACCIONES
CLASE A		
CLASE B		
LOS INVERSIONISTAS	[•]	[•]
LOS SPONSORS	[•]	[•]
TOTAL	[•]	[•]

Capítulo 3: Aspectos Legales

2.3. Negocios Sociales

El objeto de la Compañía es desarrollar, promover y estimular toda clase de actividades relacionadas con la educación en todo el país.

Para el desarrollo de su Objeto Social, la Sociedad podrá:

[·]

ARTÍCULO III.- DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LA COMPAÑÍA

Los Sponsors, durante el periodo de tiempo en que tengan a su cargo la operación y administración de la Compañía y las Subsidiarias, deberán cumplir fielmente todos los términos y condiciones pactados en el presente Contrato, actuando siempre en el mejor interés de la Compañía y las Subsidiarias.

3.1. Generalidades

Para cualquier referencia sobre porcentajes de participación de los Sponsors en el presente Pacto, se considerará que dicha participación se mantiene en caso de que las Acciones de propiedad de los Sponsors sean transferidas por sucesión a favor de sus herederos o legatarios personas naturales, conforme al Código Civil En tal sentido, a estas personas se les considerarán para todos los efectos como los Sponsors.

3.2. Junta General de Accionistas

a. *Vetas de los INVERSIONISTAS*

En tanto LOS INVERSIONISTAS, mantengan una Participación Relevante, para las siguientes decisiones de la Junta General de Accionistas, se requerirá del voto favorable de LOS INVERSIONISTAS:

- 3.2.1. Modificar el Estatuto de la Compañía y/o sus Subsidiarias.
- 3.2.2. Aumentar o reducir el capital social de la Compañía y/o sus Subsidiarias.
- 3.2.3. Elegir el auditor externo de la Compañía y/o sus Subsidiarias.
- 3.2.4. Aprobar la emisión de obligaciones, tales como bonos o similares para colocarlos en el mercado vía oferta pública o privada por parte de la Compañía y/o sus Subsidiarias.
- 3.2.5. Acordar la transferencia, bajo cualquier modalidad (incluida la transferencia de dominio fiduciario) o la afectación, bajo cualquier modalidad (incluido el gravamen, arrendamiento, constitución de derechos reales, entre otros) de uno o más activos relevantes de la Compañía o sus Subsidiarias, tales como marcas propias e inmuebles donde se desarrollen las actividades de la Compañía o las Subsidiarias, cuyo valor contable o cuyo valor de mercado -individualmente- exceda el treinta por ciento (30%) del capital social de la Compañía o sus Subsidiarias.

- 3.2.6. Acordar la transformación, fusión, escisión, reorganización y disolución de la Compañía o de cualquiera de sus Subsidiarias, así como resolver sobre su liquidación.
- 3.2.7. Acordar someter a la Compañía o sus Subsidiarias a procesos o procedimientos regulados por las leyes que regulen la insolvencia, liquidez o quiebra de la Compañía o sus Subsidiarias.
- 3.2.8. Aprobar la declaración y el reparto de dividendos de la Compañía o sus Subsidiarias y cualquier modificación a la Política de Dividendos de las Subsidiarias o cualquiera de los términos y condiciones contenidos en este presente Pacto para el reparto de dividendos.
- 3.2.9. Acordar el pago de dividendos en especie, distintos a las acciones de propia emisión en la Compañía o sus Subsidiarias.
- 3.2.10. Aprobar la enajenación o transferencia por cualquier título, incluyendo la transferencia en dominio fiduciario, así como la constitución de cualquier gravamen, carga, derecho real o afectación de las acciones de cualquiera de las Subsidiarias de la Compañía.
- 3.2.11. Aprobar la remuneración anual de los integrantes del Directorio de la Compañía y de los Directores de las Subsidiarias, y sus modificaciones.
- 3.2.12. Modificar el número de los directores de la Compañía o sus Subsidiarias.
- 3.2.13. La compra de acciones de propia emisión de la Compañía o sus Subsidiarias.
- 3.2.14. Delegar el Directorio o la Gerencia de la Compañía cualquiera de las materias antes señaladas.

b. Extinción de los Derechos de VETO de LOS INVERSIONISTAS

Los derechos de veto de LOS INVERSIONISTAS a que se refiere el presente numeral estarán vigente y serán exigibles en tanto LOS INVERSIONISTAS mantengan una Participación Relevante en la Compañía; y

- (i) no se hayan transferido los Paquetes Accionarios a favor del Tercero, en ejercicio del Drag Along, según se indica en el numeral 6.7.3 del presente Pacto; o,
- (ii) hayan transcurrido doce (12) años desde la Fecha Cierre sin haberse ejercido el Drag Along a que se refiere el numeral 6.7.3. del presente Pacto, por cualquier razón.

Los derechos de veto contenidos en la presente clausulan no son transferibles a favor de terceros distintos a LOS INVERSIONISTAS, salvo por lo contemplado en el numeral 6.11 de la Cláusula Sexta.

En la misma fecha en que LOS INVERSIONISTAS dejen de gozar de los derechos de veto a que se refiere el presente numeral, éstos se comprometen, simultáneamente a suscribir todos los documentos, públicos y privados, incluyendo la modificación a los estatutos de la Compañía y sus Subsidiarias, que permitan dejar sin efecto los derechos antes señalados. La responsabilidad

Capítulo 3: Aspectos Legales

de LOS INVERSIONISTAS de cumplir la obligación contenida en el presente párrafo se extenderá hasta el momento en que efectivamente cumplan con suscribir los documentos antes indicados.

c. Constancia de Voto de LOS INVERSIONISTAS

Salvo que medie el voto unánime de los Accionistas, deberá quedar constancia en el acta de cada junta general el sentido del voto de LOS INVERSIONISTAS mediante la firma del Presidente designado para efectos de su celebración y de un representante común designado por LOS INVERSIONISTAS.

d. Modificación del Número de Directores en la Compañía

Para modificar el artículo del estatuto de la Compañía, y de sus Subsidiarias, que fije el número de directores en 7 miembros, se requerirá un quórum de accionistas asistentes y una mayoría de votos del 91% de las acciones suscritas con derecho a voto emitidas en cada una de dichas sociedades. La primera modificación de los estatutos de la Compañía y las Subsidiarias que aprobará mediante junta general de accionistas y luego de la Fecha de Cierre, contendrá la estipulación antes indicada.

3.3. Integración del Directorio

3.3.1. Elección de Directores - Reglas Generales

En tanto LOS INVERSIONISTAS, mantengan una Participación Relevante, la administración de la Compañía y de las Subsidiarias, de ser el caso, será efectuada por un Directorio integrado por siete (07) miembros, de los cuales:(i) tres (03) de ellos serán nombrados por LOS INVERSIONISTAS y, (ii) los cuatro (04) restantes, serán nombrados por los Sponsors.

3.3.2. Directorio en las Subsidiarias

Queda claramente establecido que a nivel de las Subsidiarias se replicará el mismo número de directores de la Compañía.

3.3.3. Director de LOS INVERSIONISTAS por mantener una Participación Relevante

En tanto: (i) LOS INVERSIONISTAS, según sea el caso, mantengan una Participación Relevante en la Compañía y, (ii) LOS INVERSIONISTAS, según sea el caso, y los Sponsors sean titulares de una participación accionaria conjunta en la Compañía igual o superior al 40% de las acciones suscritas con derecho a voto, menos una (1) acción, y (iii) los Sponsors no sean los accionistas mayoritarios de la Compañía, regirán las siguientes reglas para la elección de los miembros del Directorio de la Compañía y sus Subsidiarias:

- a) El número de directores será de siete (7);
- b) De los siete (7) directores, los Sponsors designarán a tres (3);
- c) De los tres (3) directores que designen los Sponsors, LOS INVERSIONISTAS, según sea el caso, podrá designar a un (1) director, para lo cual LOS INVERSIONISTAS,

según sea el caso, y los Sponsors suscribirán un acuerdo privado, que fije las reglas que regirán para la designación de dicho director.

- d) Para cualquier modificación a la cláusula estatutaria que fije el número de directores de la Compañía y sus Subsidiarias en siete (7) se deberá seguir el procedimiento indicado en el numeral 3.3.5 siguiente.

3.3.4. Modificación de Cláusula Estatutaria sobre Supermayoría

Tal como se indica en el numeral 3.2 e. precedente, se requiere de una supermayoría de quórum y votos para la modificación del artículo del estatuto social de la Compañía y sus Subsidiarias que fija el número de directores en siete (7).

En caso de que: (i) LOS INVERSIONISTAS dejen de tener una Participación Relevante en la Compañía y (ii) así se lo pida(n) quien(es) sea(n) el(los) accionista(s) mayoritario(s) de la Compañía, los Sponsors se comprometen a votar - en la junta general de accionistas que se convoque para el efecto - a favor de:

- (a) la modificación de la cláusula estatutaria que obliga a que el cambio del número de directores de la Compañía y sus Subsidiarias deba ser realizado con las supermayorías de quórum y votaciones señaladas en 3.2 e. precedente del presente Pacto; y,
- (b) la modificación de la cláusula del estatuto que refleje el sistema de elección de directores incorporado en el presente Pacto y, la aprobación del sistema de voto acumulativo para la elección de los directores de la Compañía, conforme a lo indicado en el artículo 164 de la Ley General de Sociedades.

3.3.5. Pacto en contra del Sistema de Voto Acumulativo

Los Accionistas reconocen que el mecanismo de elección de los directores de la Compañía y sus Subsidiarias, contenido en el presente numeral 3.3 constituye pacto en contra al sistema de elección de directores por voto acumulativo incorporado en el artículo 164. de la Ley General de Sociedades, sin embargo, las partes dejan expresa constancia que dicho pacto en contrario es perfectamente válido, aplicable y vinculante de acuerdo a lo establecido por la propia norma legal antes citada. No obstante, ello, los Accionistas reconocen que este sistema de elección de directores no afecta los derechos de los accionistas minoritarios de la Compañía por lo que es perfectamente consistente y concordante con el Artículo 164 antes mencionado.

Las partes acuerdan de manera expresa que para los efectos de la elección de los directores de la Compañía y de sus Subsidiarias, en todos los casos en que la participación accionaria de uno más de los Accionistas determine que, aplicando el sistema de elección de directores por voto acumulativo antes mencionado, quedare un fracción que fuera igual

Capítulo 3: Aspectos Legales

o superior a cero punto cinco por ciento (0.5%) para poder elegir a un director, el derecho de voto del respectivo Accionista en forma automática y de pleno derecho se elevará al número entero inmediatamente superior, permitiendo de esa manera al referido Accionista poder elegir al miembro del directorio.

3.4. Vacancia de Directores

Si se produjera la vacancia de un Director designado en la Junta de Accionistas, el Directorio deberá designar un reemplazante a ser propuesto por el Accionista que nominó al Director saliente. Asimismo, en caso de que el Directorio no proceda del modo antes descrito, los Accionistas se obligan en el más breve plazo a convocar a una Junta de Accionistas a objeto de elegir el nuevo Directorio conforme a las Leyes Aplicables.

Los Accionistas también acuerdan que en caso de que cualquiera de los Directores designados por uno de ellos conforme con este Pacto renunciare, quedare inhabilitado o fuera removido para actuar como Director, los Accionistas se obligan, ya sea a través de los miembros del Directorio por ellos designados, o bien directamente, a votar en Junta General de Accionistas, a fin de que se nombre como Director únicamente a la persona que sea designada para tal efecto por el Accionista que originalmente designó a tal Director, salvo por lo indicado en el numeral 3.3 precedente.

No obstante, lo indicado en el primer párrafo del presente numeral, en caso de renuncia de alguno de los directores no designados por LOS INVERSIONISTAS durante el plazo de doce (12) meses contados desde la Fecha de Cierre, serán LOS INVERSIONISTAS quien designará al nuevo director reemplazante.

3.5. Presidente del Directorio

Las responsabilidades y autoridad del Presidente serán las mismas que las de los otros Directores, salvo por la facultad de convocar al Directorio y a la Junta General de Accionistas, conforme a lo dispuesto en el Artículo 167 de la Ley General de Sociedades y las demás facultades conferidas por los Estatutos de la Compañía y de las Subsidiarias, por acuerdo del Directorio y en la Ley General de Sociedades. Se deja desde y establecido que el Presidente no tendrá voto dirimente. El cargo de Presidente del Directorio tendrá la misma duración que el cargo de director.

3.6. Funciones del Directorio

Las siguientes son las principales decisiones significativas a ser aprobadas por el Directorio de la Compañía y sus Subsidiarias, en tanto LOS INVERSIONISTAS tengan una Participación Relevante. Consecuentemente, las siguientes decisiones requerirán de la aprobación o autorización del director o directores nombrados por LOS INVERSIONISTAS:

- 3.6.1. Decidir la contratación del auditor interno, en caso así lo soliciten LOS INVERSIONISTAS. Para la elección del auditor interno LOS INVERSIONISTAS propondrán a tres (03) candidatos y sus respectivas remuneraciones – con calificaciones y remuneraciones que no difieran sustancialmente entre ellas- al cargo, estando el Directorio obligado a elegir a uno de ellos. Las funciones del auditor interno serán determinadas por el Directorio, con el voto favorable del director designado por LOS INVERSIONISTAS.
- 3.6.2. Aprobar el Presupuesto Anual y cualquier modificación al mismo.
- 3.6.3. Contraer financiamiento y préstamos con garantía hipotecaria, mobiliaria o de cualquier otra naturaleza -incluyendo a las líneas de crédito a corto plazo- y: (i) que sean por montos individuales superiores a S/. 3'000,000.00 (Tres Millones y 00/100 Nuevos Soles), salvo por el Contrato de Arrendamiento Financiero y el Contrato de Préstamo, y (ii) que, en el acumulado, el financiamiento y/o los préstamos contraídos no conlleven a que la Deuda Financiera total de la Compañía y sus Subsidiarias sea mayor a S/. 50'000,000.00 (Cincuenta Millones con 00/100 Nuevos Soles).
Los términos, condiciones y celebración del Contrato de Arrendamiento Financiero deberán ser aprobados por LOS INVERSIONISTAS.
- 3.6.4. Aprobar la adquisición de activos, inversiones o programas de inversión (i) cuyos montos tengan una desviación hacia arriba de más del diez por ciento (10%) del valor por rubro o familia de activos aprobado en el Presupuesto Anual, o (ii) no hayan sido previamente aprobadas en el Presupuesto Anual y sean superiores de manera individual o que en conjunto no excedan de la suma de S/ 300,000.00 (Trescientos mil y 00/100 Nuevos Soles).
- 3.6.5. Aprobar el otorgamiento de préstamos y garantías a favor de las Subsidiarias o entre éstas, por encima de un saldo de S/.500,000.00 (Quinientos mil y 00/100 Nuevos Soles), incluyendo nuevas garantías sobre los mismos bienes que son objeto de garantías según se indican en el Anexo G. Se excluyen del requerimiento de aprobación del Directorio (con la aprobación de LOS INVERSIONISTAS): (i) los préstamos por operaciones entre vinculadas al 29 de noviembre de 2010; y (ii) las operaciones entre vinculadas post-cierre, y las señaladas en el acápite (iii) anterior a que se refiere el Anexo G al presente Pacto de Accionistas.
- 3.6.6. Aprobar el otorgamiento de préstamos y garantías a favor de cualquier tercero o sus Accionistas o empresas afiliadas a éstos, salvo por las facilidades de pago otorgadas a favor de los alumnos de la Compañía o sus Subsidiarias.
- 3.6.7. Aprobar cualquier nuevo financiamiento que incorpore en sus condiciones algún tipo de restricción al reparto de dividendos en la Sociedad y/o sus Subsidiarias, con excepción del Contrato de Préstamo.

Capítulo 3: Aspectos Legales

- 3.6.8. Acordar la transferencia, bajo cualquier modalidad (incluida la transferencia de dominio fiduciario) o la afectación, bajo cualquier modalidad (incluido el gravamen, arrendamiento, constitución de derechos reales, entre otros) de uno o más activos de la Compañía o de sus Subsidiarias, cuyo valor de mercado individual o colectivo exceda de S/. 300,000.00 (Trescientos mil y 00/100 Nuevos Soles) en los últimos doce (12) meses calendario, salvo por: (i) aquellos que se requieran en el curso regular de las operaciones de la Compañía o de las Subsidiarias; y (ii) los acordados en los Documentos de la Transacción.
- 3.6.9. Acordar que la Compañía o sus Subsidiarias celebren cualquier otro contrato distinto a los indicados en los numerales precedente (incluyendo los contratos vinculados al Proyecto) que involucren montos individuales que excedan de S/. 300,000.00 (Trescientos Mil y 00/100 Nuevos Soles).
- 3.6.10. Elección del Gerente General, Gerente General Corporativo, Gerente de Administración, Gerente de Finanzas, Gerente de Marketing y Ventas, Gerente de 11, Gerente de Gestión Humana de la Compañía y/o sus Subsidiarias, así como otros cargos, incluyendo cargos gerenciales, cuya remuneración anual supere el monto bruto de S/. 150,000.00 (Ciento cincuenta mil y 00/100 Nuevos Soles), así como fijar sus sueldos, salarios o cualquier otra retribución de éstos.
- 3.6.11. Aprobar aumentos en los sueldos, salarios y cualquier otra retribución de los Sponsors y de las personas Vinculadas a los Sponsors. Además, aprobar sueldos, salarios y cualquier otra retribución, de cualquier cargo, incluyendo cargos gerenciales, por importes anuales superiores a S/. 150,000.00 (Ciento cincuenta mil con 00/100 Nuevos Soles), así como sus respectivos aumentos.
- 3.6.12. Aprobar el desarrollo o incursión en nuevos negocios, tanto en el sector educativo como fuera de éste.
- 3.6.13. Aprobar contratos entre: (i) la Compañía y los Accionistas o empresas Subsidiarias o Vinculadas a éstos; (ii) la Compañía y accionistas de entidades Subsidiarias o Vinculadas; (iii) las Subsidiarias y los Accionistas.
- 3.6.14. Aprobar contratos entre la Compañía y las Subsidiarias y entre las Subsidiarias, siempre que dichos contratos sean suscritos por montos anuales superiores a S/. 300,000.00 (Trescientos mil y 00/100 Nuevos Soles) o que no esté respaldado con un estudio de precios de transferencia preparado por un tercero especializado siempre que éste sea necesario conforme a las Normas Aplicables, con excepción de los mencionados en el numeral 3.6.5. de la presente Clausula.
- 3.6.15. Aprobar la incorporación o contratación de cualquier persona Vinculada a los Sponsors, a la Compañía o sus Subsidiarias, así como fijar sus sueldos, salarios y/o retribución.

3.6.16. Aprobar el Plan Estratégico de la Compañía y sus Subsidiarias y cualquier modificación al mismo.

3.6.17. Delegar en la Gerencia y/o en el Comité Ejecutivo de la Compañía o sus Subsidiarias y/o cualquier tercero la adopción de cualquiera de las materias antes señaladas.

Los Accionistas acuerdan que los contratos, decisiones, operaciones y negocios jurídicos señalados en los numerales anteriores - y contenidos en el presente numeral 3.6 - deberán ser, en todos los casos, sometidos a los directorios de las Compañías y sus Subsidiarias, según sea el caso y no a sus respectivas juntas generales de accionistas.

Los derechos de veto de LOS INVERSIONISTAS a que se refiere el presente numeral estarán vigentes y serán exigibles en tanto LOS INVERSIONISTAS mantengan una Participación Relevante en la Compañía; y

- (a) no se haya transferido los Paquetes Accionarios a favor del Tercero, en ejercicio del Drag Along, según se indica en el numeral 6.7.3 del presente Pacto; o,
- (b) hayan transcurrido doce (12) años desde la Fecha Cierre sin haberse ejercido el Drag Along a que se refiere el numeral 6.7.3. del presente Pacto, por cualquier razón.

Los derechos de veto contenidos en la presente cláusula no son transferibles a favor de terceros distintos a LOS INVERSIONISTAS, salvo por lo contemplado en el numeral 6.11. de la Cláusula Sexta.

En la misma fecha en que LOS INVERSIONISTAS dejen de gozar de los derechos de veto a que se refiere el presente numeral, éstos se comprometen, simultáneamente a suscribir todos los documentos, públicos y privados, incluyendo la modificación a los estatutos de la Compañía y sus Subsidiarias, que permitan dejar sin efecto los derechos antes señalados. La responsabilidad de LOS INVERSIONISTAS de cumplir la obligación contenida en el presente párrafo se extenderá hasta el momento en que efectivamente cumplan con suscribir los documentos antes indicados.

3.7. Sesiones no presenciales

Podrán celebrarse sesiones de Directorio no presenciales siempre que ello se acuerde con el voto unánime de la totalidad de los directores titulares, a través de medios electrónicos, o de otra naturaleza, que permitan la comunicación en forma simultánea e ininterrumpida y garanticen la autenticidad del acuerdo, tales como teléfono y videoconferencia, entre otros.

Corresponderá al Presidente del Directorio o al Gerente General, según sea el caso, certificar la autenticidad de los acuerdos así adoptados en sesiones no presenciales, extendiendo y suscribiendo un acta en donde quede constancia de ello.

Capítulo 3: Aspectos Legales

3.8. Duración del Directorio

El cargo de director tendrá una duración de tres (03) años. Al final del plazo de tres (03) años, el directorio deberá renovarse. No obstante, lo antes referido, el cargo de director vaca antes de cumplido el respectivo período por renuncia, muerte o destitución de uno o más de los directores.

Los directores pueden ser reelegidos indefinidamente.

Las funciones del Directorio vigente culminarán en enero de 2013, salvo por lo indicado en el numeral 3.3 anterior.

3.9. Representación en Sesión de Directorio

Queda establecido que la Sociedad contará con directores alternos. Cada director tendrá a dos (2) directores alternos. Para el primer Directorio los directores alternos serán las personas que se indican en el Anexo H al presente documento.

Sin perjuicio de lo antes indicado, cualquier director podrá hacerse representar y concurrir a las sesiones del Directorio únicamente por otro director. La representación debe conferirse por escrito, pudiendo utilizarse cualquier medio de comunicación como correo, facsímile o medios electrónicos, y con carácter especial para cada sesión, salvo tratándose de poderes otorgados por escritura pública. Los poderes deberán registrarse con una anticipación no menor de veinticuatro (24) horas de anticipación a la hora prevista para que se lleve a cabo la sesión de Directorio. Al ser el representante siempre un director, se aplicarán los impedimentos indicados en el número siguiente, en términos tales que no podrá participar en una sesión de Directorio un representante a quien le afecten dichos impedimentos.

El Directorio sesionará en la sede social, salvo que por unanimidad se determine sesionar en un lugar distinto, inclusive en el extranjero.

No obstante, lo dispuesto anteriormente, el Directorio se entenderá válidamente constituido, aún a falta de la citación indicada precedentemente, cuando estuviesen presentes todos los directores y acepten por unanimidad la celebración de la sesión y de los asuntos que en ella se proponga tratar.

3.10. Impedimentos

Adicionalmente a los impedimentos señalados en el artículo 161 de la Ley General de Sociedades, no podrán ser directores aquellas personas que personalmente o por intermedio de sociedades en las que participen como accionistas, directores o gerentes, tuvieran en forma permanente intereses contrapuestos a los de la Compañía, incluyendo pero no limitándose a (i) la realización de negocios que compitan con los desarrollados por la Compañía o las Subsidiarias; o (ii) a la apropiación de oportunidades de negocio que le correspondan a la Compañía y/o sus Subsidiarias de la que tuvo conocimiento por el ejercicio regular de su cargo y/o a propósito de la

celebración de las sesiones de Directorio correspondientes; o (iii) que tengan algún litigio ante cualquier fuero con la Compañía y/o sus Subsidiarias.

3.11. Comité Ejecutivo

El Directorio contará con, un solo Comité Ejecutivo para la Compañía y las Subsidiarias y estará integrado por cuatro (04) miembros del Directorio de los que:(i) dos (02) de ellos serán necesariamente los directores elegidos por LOS INVERSIONISTAS o cualquiera de sus directores alternos, según corresponda, y (ii) dos (02) de ellos serán necesariamente los directores elegidos por los Sponsors. En caso de que los accionistas quieran que quien asista y participe del Comité Ejecutivo sea una persona distinta a los directores que hubieren designado, dicha asistencia y participación deberá ser autorizada por los demás miembros del Comité Ejecutivo.

El Comité Ejecutivo deberá reunirse con una periodicidad quincenal o en el plazo que determine el Directorio oportunamente con la aprobación de los directores que representan a LOS INVERSIONISTAS, respectivamente. Las funciones que tendría el Comité Ejecutivo se describen en el Anexo 1 del presente documento.

3.12. Plana gerencial

Los Accionistas ratifican y aprueban, respectivamente, en sus cargos a la actual plana gerencial de la Compañía y sus Subsidiarias, conformada por las personas que se indican en el Anexo J al presente documento.

Sin perjuicio de lo antes señalado, los Accionistas convienen que cualquier nuevo nombramiento que permita sustituir en sus cargos a alguna de las personas antes señaladas, queda sujeto a respetar lo establecido en el numeral 3.6.10 anterior y se efectuará en base a un proceso de selección predefinido considerando las mejores calificaciones en títulos académicos, profesionales, conocimiento y experiencias del negocio social, honorabilidad, solvencia moral y disponibilidad para prestar servicios a dedicación exclusiva y tiempo completo.

Los sueldos, salarios y cualquier otra retribución de los miembros de la plana gerencial y otros funcionarios de nivel gerencial en la Compañía o sus Subsidiarias se deberán mantener dentro de los niveles de mercado.

3.13. Es la intención de los Sponsors dejar o renunciar a los cargos gerenciales que mantengan en la Compañía y en sus Subsidiarias, en un plazo prudencial previo a la fecha a partir de la cual se puede ejercer el Drag-Along. Sin perjuicio de lo anterior, los Sponsors asumen el compromiso de renunciar a los cargos gerenciales que mantengan en la Compañía y sus Subsidiarias a más tardar el 15 de setiembre de 2015, siempre que así se lo pidan LOS INVERSIONISTAS. La declaración de intención y el

Capítulo 3: Aspectos Legales

compromiso antes referidos no alcanzan a las funciones que los Sponsors ejerzan en su calidad de directores o miembros del Comité Ejecutivo.

ARTÍCULO IV.- EJECUTIVOS Y RESPONSABILIDADES

4.1. Generalidades

El día a día de las operaciones y los negocios de la Compañía y sus Subsidiarias serán administrados por la Gerencia General bajo la dirección, supervisión y control directo del Directorio y del Comité Ejecutivo.

4.2. Estructura de Poderes

La Compañía y sus Subsidiarias tendrán un régimen de poderes que deberá asegurar el cumplimiento de lo dispuesto en el Pacto. Los regímenes de poderes iniciales de la Compañía y las Subsidiarias se describirán en los Anexos K, L, M y N del Pacto, conforme a lo indicado en la Cláusula 8.16.

4.3. Autoridad del Gerente General

Sujeto a las disposiciones de este Pacto, los Estatutos y las Leyes Aplicables, el Gerente General de la Compañía y de las Subsidiarias será responsable del día a día de las operaciones.

El Gerente General gozará de las atribuciones descritas en el artículo 188° de la Ley General de Sociedades con las limitaciones que se señalan en la estructura de poderes determinada y aprobada por el Directorio, y de las demás atribuciones que le confieran el Estatuto y el Directorio de la Compañía y de las Subsidiarias.

ARTÍCULO V- MATERNAS OPERACIONALES Y FINANCIERAS

5.1. Información y Materiales de Contabilidad

Los Accionistas tendrán derecho a recibir de la Compañía y de cada una de las Subsidiarias la siguiente información:

- (i) Estados financieros no auditados mensuales, dentro de los treinta (30) días siguientes al cierre de cada mes.
- (ii) Todos los reportes comerciales y operacionales relevantes mensuales, dentro de los treinta (30) días posteriores al cierre de cada mes.
- (iii) Estados financieros anuales auditados dentro de los ciento veinte (120) días siguientes al final de cada año fiscal.
- (iv) Actas de las juntas generales de accionistas y de sesión de Directorio, dentro de los treinta (30) días calendario siguientes a las fechas de cada reunión.
- (v) Presupuesto anual aprobado por el Directorio, dentro de los quince (15) días de iniciado cada año fiscal.

(vi) La información adicional que razonablemente sea requerida por escrito. A efectos de obtener la información requerida, el Accionista interesado deberá remitir una solicitud por escrito a la Compañía, dirigida al Gerente General, detallando la información que desea obtener, debiendo ser entregada en un plazo no mayor a quince (15) días calendario contados desde la solicitud.

5.2. Política de Distribución de Utilidades

5.2.1. Los Accionistas convienen expresamente en que la política de dividendos aplicable a las Subsidiarias consistirá en repartir entre el 40% y el 60% de la utilidad distributable de cada ejercicio anual calendario, siempre que: (i) ello no genere un incumplimiento a los Documentos de la Transacción o a cualquier otro contrato que vincule a las Subsidiarias; y (ii) se hubieren compensado las pérdidas acumuladas de ejercicios pasados, de ser el caso (en adelante, la "Política de Dividendos de las Subsidiarias").

Excepcionalmente, en caso de que repartir el cuarenta por ciento (40%) de la utilidad distributable genere un incumplimiento a los Documentos de la Transacción o a cualquier otro contrato que vincule a las Subsidiarias, se reducirá dicho porcentaje al porcentaje más alto que evite incumplir dichos Documentos y/o contratos.

5.2.2. Normas aplicables a la distribución de dividendos en la Compañía

a. En tanto: (i) existan utilidades distribuibles, (ii) no hubiere pérdidas acumuladas de ejercicios anteriores que compensar y (iii) no se genere como consecuencia del reparto de dividendos un incumplimiento a los Documentos de la Transacción o a cualquier otro contrato que vincule a la Compañía o sus Subsidiarias, la Compañía deberá repartir los dividendos correspondientes a las Acciones Clase A, así como los dividendos correspondientes a las Acciones Clase B, conforme a lo indicado en el presente literal. Para los efectos delo indicado en el párrafo precedente, primero cobrarán los titulares de las Acciones Clase A, hasta por el monto del Dividendo Preferente. Luego de ello, las utilidades distribuibles remanentes le corresponderán a los titulares de las Acciones Clase B hasta por un monto máximo que no supere la suma de los dividendos correspondientes a las Acciones Clase A, desde la Fecha de Cierre.

Cualquier excedente de utilidades distribuibles, luego de pagado el Dividendo Preferente y los dividendos de las Acciones Clase B, calculados siguiendo la regla señalada en el párrafo anterior, deberá ser distribuida o capitalizada a favor de las Acciones Clase A y las Acciones Clase B, a prorrata de la participación que éstas representan del capital social de la Compañía, conforme a lo establecido en el presente literal.

Capítulo 3: Aspectos Legales

- b. Cualquier solicitud de financiamiento de la Compañía o las Subsidiarias que pudiera modificar la Política de Dividendos de las Subsidiarias, o pudiera afectar los derechos y/o las obligaciones contenidos en el presente numeral 5.2, requerirá de la aprobación del Directorio, según lo indicado en el numeral 3.6.7 del presente Pacto.

5.3. Auditorías Externas

La Compañía y las Subsidiarias serán objeto de una auditoria anual externa por una firma auditoria de reconocido prestigio internacional. Los auditores externos contratados para realizar la auditoria anual de la Compañía, deberá calcular el EBITDA consolidado de los negocios de la Compañía y las Subsidiarias del año objeto de auditoría, a partir del ejercicio 2014 para efectos del ejercicio del Drag Along, el Put Option, el Put Option de 10%, el Call Option, el Call Option de 10% previstos en este Contrato.

5.4. Plan estratégico

La Compañía y sus Subsidiarias contarán con un Plan Estratégico el que será formulado por la Gerencia de cada una de ellas y revisado, aprobado, ratificado y/o modificado anualmente por sus respectivos Directorios. El Plan Estratégico será presentado en la misma oportunidad que el Presupuesto Anual.

La Gerencia de la Compañía y sus Subsidiarias deberán presentar el primer Plan Estratégico para su aprobación por los respectivos Directorios dentro del plazo requerido por el Comité Ejecutivo.

ARTÍCULO VI. – RÉGIMEN DE TRANSFERENCIA DE ACCIONES

6.1. Normas Generales

En este Artículo se establece el procedimiento que debe cumplirse para la venta, cesión, traspaso, disposición o transferencia de las Acciones, sea en los actuales títulos o en los que los sustituyan.

Para los efectos del presente artículo el término "Acciones" incluye y se extiende no sólo a las acciones emitidas por la Compañía de las que los Accionistas son actualmente titulares, sino también a las acciones que se emitan por causa de cualquier aporte, acciones liberadas de pago que se emitan, a los derechos de suscripción preferente, a las opciones para suscribir acciones y, en general, a cualesquiera otro valor que confiera derechos futuros sobre acciones, tanto actuales como las que los Accionistas adquieran a cualquier título a futuro, bajo cualquier forma o modalidad.

Para efectos de la aplicación de los derechos regulados en el presente Artículo, no se tendrá en consideración las transferencias que realicen los Sponsors a las personas indicadas en el numeral 3.1 anterior.

Para cualquiera de los procedimientos de transferencia de Acciones contemplados en el presente Artículo Sexto, la Compañía se compromete a otorgar a cualquier Accionista y/ o tercero que se encuentre seriamente interesado en la adquisición de las Acciones aquella información que resulte relevante sobre los negocios de la Compañía y las Subsidiarias, con la única finalidad de que dicho Accionista y/o tercero pueda evaluar la viabilidad y el riesgo de su posible inversión en las Acciones. Para ello, los Accionistas y/o terceros suscribirán con la Compañía los acuerdos de confidencialidad que resguarden la información de la Compañía y sus Subsidiarias.

6.2. Restricción a la transferencia antes del ejercicio del Drag Along y Derecho de Adquisición Preferente

6.2.1. Restricción a la transferencia antes del ejercicio del Drag Along

6.2.2. Antes del ejercicio del Drag Along, LOS INVERSIONISTAS podrán transferir las Acciones Clase A, sólo si: (i) cuentan con el consentimiento previo y por escrito de LOS INVERSIONISTAS, según corresponda; (ii) acuerdan convertir las Acciones Clase A que transfieran en Acciones Clase A Modificadas o en acciones comunes, según corresponda; y (iii) se haya seguido el procedimiento para el ejercicio del derecho de adquisición preferente a que se refiere el numeral 6.2.2 siguiente del presente Pacto.

A partir del 1 de abril de 2016, LOS INVERSIONISTAS tendrán el derecho a iniciar el proceso de venta de las acciones de su propiedad, para lo cual seguirán el procedimiento de Drag Along indicado en el numeral 6.7.3 siguiente.

En tanto LOS INVERSIONISTAS no hayan vendido o dispuesto de todas o parte de sus Acciones en la Compañía, en ejercicio del Drag Along, les será de aplicación el derecho de adquisición preferente para la transferencia de sus Acciones, a que se refiere el numeral 6.2.2 del presente Pacto de Accionistas.

6.2.3. Derecho de Adquisición Preferente de Acciones

6.2.4. Para la transferencia, venta, enajenación, disposición o cesión de Acciones (incluyendo sus derechos políticos) a que se refiere el numeral anterior, se seguirán las siguientes reglas:

- a) En caso LOS INVERSIONISTAS se propongan transferir, vender, enajenar, disponer o ceder sus Acciones, total o parcialmente a otro accionista o a terceros deberán comunicarlo a la Compañía mediante carta dirigida al Gerente General, quien lo pondrá en conocimiento de los demás Accionistas dentro de los tres (03) Días Hábiles siguientes, para que dentro del plazo de sesenta (60) días puedan ejercer el derecho de adquisición preferente a prorrata de su participación en el capital social y se

Capítulo 3: Aspectos Legales

perfeccione la transferencia de propiedad de las respectivas Acciones objeto del ejercicio de derecho de adquisición preferente.

- b) En la comunicación que dirijan LOS INVERSIONISTAS deberá constar el nombre del posible comprador y, si es persona jurídica, el de sus principales socios o accionistas, el número y clase de las Acciones que desean transferir y, el precio y demás condiciones de la transferencia;
- c) El precio de las Acciones, la forma de pago y las demás condiciones de la operación, serán los que le fueron comunicados a la Compañía por el accionista interesado en transferir sus Acciones. En caso de que la transferencia de las Acciones fuera a título oneroso distinto a la compraventa o al aporte de capital, o a título gratuito, el precio de adquisición será fijado por acuerdo entre las partes o por un banco de inversión fijado de común acuerdo entre el accionista transferente y el accionista que pretenda ejercer su derecho de adquisición preferente. En caso de que LOS INVERSIONISTAS hubieran previsto transferir sus Acciones a través de un aporte de capital se considerará como precio de dichas Acciones al valor que se reconocerá a dichas Acciones para los efectos del respectivo aporte de capital.
- d) LOS INVERSIONISTAS podrán transferir a terceros no accionistas las acciones en las condiciones comunicadas a la Compañía cuando hayan transcurrido sesenta (60) días de haber puesto en conocimiento de ésta su propósito de transferir, vender, enajenar o disponer sin que los demás accionistas hubieran comunicado su voluntad de comprar las Acciones en venta, o habiéndolo hecho la operación de transferencia de Acciones a favor de los Accionistas que hubieran ejercido su derecho de adquisición preferente no se hubiera concretado por causas imputables a los Sponsors.

6.3. Prohibición a la transferencia de las Acciones Clase B de los Sponsors: Los Sponsors se comprometen a no enajenar, transferir, total o parcialmente y bajo cualquier modalidad y título (incluyendo transferencias del dominio fiduciario) o afectar, bajo cualquier modalidad (incluyendo la constitución de garantías, derechos reales, opciones, compromisos de contratar, cargas y gravámenes), las Acciones Clase B de su propiedad en la Compañía hasta por un periodo de diez (10) años contados desde la suscripción del presente Pacto o hasta que LOS INVERSIONISTAS dejen de ser accionistas de la Compañía, lo que ocurra primero.

Quedan exceptuadas de las limitaciones y prohibiciones referidas en los numerales 6.2 y 6.3 del presente Pacto: (i) la transferencia en dominio fiduciario que efectuarán los Sponsors a favor de una empresa fiduciaria que sea designada por LOS INVERSIONISTAS y los Sponsors, según lo dispuesto en el Fideicomiso en Garantía sobre Acciones, (ii) la venta posterior que los Sponsors

realicen en ejercicio del Drag Along a que se refiere el numeral 6.7.3 del presente Pacto; y, (iii) para aquellas transferencias contenidas en el numeral 3.1 en razón de sucesión.

6.4. Paquetes Accionarios a transferir a partir del 1 de abril de 2016: A partir del 1 de abril de 2016 y siempre que se hayan cumplido los plazos y procedimiento establecidos para el ejercicio del Right of First Offer, LOS INVERSIONISTAS tendrán el derecho de iniciar el Primar Proceso Competitivo por alguno de los Paquetes Accionarios - según corresponda -, conforme se indica en el numeral 6.7 siguiente. Para estos efectos, LOS INVERSIONISTAS se comprometen a modificar los derechos inherentes a las Acciones Clase A -por Acciones Clase A Modificadas o acciones comunes, en ambos casos, siempre que fuere necesario- que se transfieran según se detalla en la presente Cláusula Sexta, según sea aplicable.

La modificación antes señalada será eficaz desde la fecha en que se efectúe la transferencia de propiedad de las Acciones Clase A de propiedad de LOS INVERSIONISTAS, según sea al caso. Para efectos del presente párrafo, se considerará como fecha en la que se efectúe la transferencia de las acciones antes señaladas a la fecha en que la respectiva transferencia sea inscrita en el libro de Matrícula de Acciones de la Compañía.

6.5. Right of First Offer: En tanto LOS INVERSIONISTAS deseen transferir las acciones de su titularidad en ejercicio del Drag Along a que se refiere el numeral 6.7.3, éstos deberán cumplir previamente con el siguiente procedimiento:

6.5.1. LOS INVERSIONISTAS notificarán a los Sponsors por escrito -con copia a LOS INVERSIONISTAS, da ser el caso- a las direcciones señaladas en el numeral 8.4, su intención de vender las Acciones Clase A en la Compañía.

La notificación antes referida podrá ser cursada a los Sponsors a partir del 15 de noviembre de 2015.

6.5.2. Dentro de los noventa (90) días calendario siguientes de recibida la notificación señalada en el numeral precedente, los Sponsors podrán presentar una oferta de compra vinculante por la totalidad de las acciones de propiedad de LOS INVERSIONISTAS en la Compañía (en adelante, la "Oferta de los Sponsors"). En dicha comunicación indicarán:

- (i) al precio por acción que será expresado en dólares de los Estados Unidos de América (en adelante el "Precio por Acción de la Oferta de los Sponsors");
- (ii) que la Oferta de los Sponsors es por el íntegro de las acciones de titularidad de LOS INVERSIONISTAS en el capital social de la Compañía;
- (iii) la obligación de realizar el pago del precio al contado, en efectivo y en dólares de los Estados Unidos de América; y

Capítulo 3: Aspectos Legales

(iv) los demás términos de la Oferta de los Sponsors. Asimismo, para garantizarla seriedad y validez de la Oferta de los Sponsors, los Sponsors deberán: (a) depositar en una cuenta de propósito especial, ante un banco autorizado para operar en el Perú; o (b) entregar dos (02) cartas fianza bancarias emitidas por una institución financiera nacional, dos (02) a favor de LOS INVERSIONISTAS, según sus porcentajes de participación en el capital social de la Compañía. En los casos señalados en los acápites (a) y (b) anteriores, la respectiva garantía se otorgará por un monto total equivalente al diez por ciento (10%) del valor de la Oferta de los Sponsors (en adelante, el "Depósito en Garantía"). Este Depósito en Garantía podrá ser ejecutado como penalidad a favor de LOS INVERSIONISTAS, a su sola discreción, solamente en caso de que los Sponsors no cumplan con pagar el precio de compra a que se refiere este numeral por causas imputables a éstos.

6.5.3. LOS INVERSIONISTAS, conjuntamente, contarán con cuarenta y cinco (45) días calendario, contados desde la recepción de la Oferta de los Sponsors señalada en el numeral anterior, para aceptar o rechazar la misma:

- (i) En caso LOS INVERSIONISTAS aceptan la Oferta de los Sponsors, les comunicarán dicha aceptación por escrito a los Sponsors, y deberán cumplir con el procedimiento establecido en el numeral 6.76 siguiente a fin de perfeccionar la transferencia de las acciones de su propiedad a favor de los Sponsors.
- (ii) En caso LOS INVERSIONISTAS rechacen la Oferta de los Sponsors o ésta no sea formulada por los Sponsors o LOS INVERSIONISTAS no se pronuncien sobre ella dentro del citado plazo, LOS INVERSIONISTAS podrá iniciar al proceso de venta señalado en el numeral 6.7 siguiente. Antes del inicio de dicho proceso de venta, LOS INVERSIONISTAS deberán haber seguido el procedimiento indicado en los numerales 6.7.5 y 6.7.6 del presente documento,

6.6. Transferencia directa a favor de los Sponsors: En caso de que LOS INVERSIONISTAS acepten la Oferta de los Sponsors, todos ellos deberán cumplir con lo establecido en el presente numeral a fin de perfeccionar la transferencia de las Acciones Clase A a favor de los Sponsors.

6.6.1. Aceptación total de la Oferta de los Sponsors: La aceptación de la Oferta de los Sponsors deberá comprender necesariamente la totalidad de las acciones de propiedad de LOS INVERSIONISTAS objeto de ella. Aceptada la Oferta de los Sponsors, los Sponsors adquirirán las acciones de LOS INVERSIONISTAS ofrecidas a prorrata de las acciones que posean.

6.6.2. Celebración del contrato de compraventa: El cierre de la compraventa de las acciones de propiedad de LOS INVERSIONISTAS deberá tener lugar en la fecha de cierre que sea

acordada entre LOS INVERSIONISTAS y los Sponsors, dentro del plazo de quince (15) días calendario siguientes de comunicada su aceptación, para lo cual suscribirán un contrato de compraventa de acciones de acuerdo a los términos contenidos en el Anexo O. El precio pactado como contraprestación por la transferencia de las Acciones será pagado por los Sponsors en forma simultánea a la suscripción del contrato de compraventa antes mencionado.

- (i) En dicho cierre, LOS INVERSIONISTAS (en su calidades de accionistas vendedores) deberán entregar: (a) -cada uno- un certificado emitido por el Gerente General de la Compañía o los representantes de LOS INVERSIONISTAS designados para tal efecto, acreditando que sus respectivas acciones no se encuentran afectas a gravámenes, conforme a la información contenida en el libro de Matrícula de Acciones; (b) el contrato de compraventa de acciones respectivo, suscrito por sus representantes autorizados; (c) la respectiva comunicación dirigida a la gerencia general de la Compañía instruyendo la anotación de la correspondiente transferencia de sus acciones en la Matrícula de Acciones; y, (d) la comunicación por escrito efectuada por LOS INVERSIONISTAS requiriendo la liberación de los fondos o la devolución de las cartas fianzas, según corresponda, conforme a lo señalado en el siguiente numeral.
- (ii) Por su parte, y en forma simultánea a la realización de los actos señalados en el acápite (i), los Sponsors deberán pagar a LOS INVERSIONISTAS el monto ofrecido como contraprestación por la transferencia de las acciones conforme a lo establecido en la Oferta de los Sponsors, con fondos de libre disposición.

En caso de que los Sponsors cumplan con hacer el pago del precio de compra a LOS INVERSIONISTAS, entonces: (i) el banco custodio liberará inmediatamente el Depósito en Garantía a favor de los Sponsors, previa comunicación por escrito efectuada por LOS INVERSIONISTAS en tal sentido; o (ii) LOS INVERSIONISTAS devolverán inmediatamente las cartas fianza bancarias que le hubieren sido entregadas. En caso de que los Sponsors incumplan con dicha obligación de pago, por causas imputables a éstos, LOS INVERSIONISTAS tendrán derecho a recibir por concepto de penalidad la suma a que ascienda el Depósito en Garantía. A tal efecto: (i) el banco custodio liberará los fondos depositados en él a favor de LOS INVERSIONISTAS, una vez recibida la comunicación por escrito efectuada por LOS INVERSIONISTAS o (ii) LOS INVERSIONISTAS podrán ejecutar las cartas fianza bancarias indicadas en el numeral 6.5.2 del presente Pacto.

En caso LOS INVERSIONISTAS incumplan con alguna de las obligaciones a su cargo para lograr el perfeccionamiento de la transferencia de sus acciones, señaladas en el acápite (i) del presente numeral 6.6.2 por causas imputables a éstos, LOS INVERSIONISTAS pagarán a los

Capítulo 3: Aspectos Legales

Sponsors, por concepto de penalidad, una suma equivalente al monto del Depósito en Garantía, en las proporciones que a cada quien le corresponda, dentro de los diez (10) días hábiles siguientes de ocurrido el incumplimiento.

6.7. Primer Proceso Competitivo: En caso LOS INVERSIONISTAS rechacen la Oferta de los Sponsors o ésta no haya sido presentada dentro del plazo establecido en el numeral 6.5.3 anterior, LOS INVERSIONISTAS podrán iniciar el proceso de venta hasta por el sesenta por ciento (60%), más una (1) acción, de las acciones de la Compañía, conforme a lo siguiente (en adelante, el "Paquete Accionario de 60%"). Queda expresamente acordado entre las partes que, el rechazo por parte de LOS INVERSIONISTAS de la Oferta de los Sponsors, será puro y simple, sin necesidad que LOS INVERSIONISTAS den explicación alguna del motivo de su respectivo rechazo a la Oferta de los Sponsors.

Los Accionistas acuerdan que el porcentaje de acciones que sea materia de venta en el marco del Primer Proceso Competitivo podrá incrementarse hasta el 100% de las Acciones emitidas por la Compañía, a elección de los Sponsors, conforme al procedimiento y plazos que se indican en el numeral 6.7.5. del presente Pacto de Accionistas.

Para llevar a cabo la transferencia de las acciones antes señaladas., LOS INVERSIONISTAS podrán contratar a un banco de inversión, conforme al procedimiento señalado en el Anexo P a efectos que sea éste el encargado de ejecutar el proceso de venta.

Como resultado del Primer Proceso Competitivo - o de otro proceso competitivo que permita ejercer el Drag Along se podrá escoger a un postor ganador, cuya oferta se denominará "Oferta del Tercero", cuya definición se describe con mayor detalle en el Anexo Q del presente Pacto.

6.7.1. Emisor de la oferta

Cualquier tercero distinto a los Sponsors.

6.7.2. Modificación de los derechos de las Acciones Clase A:

De manera simultánea a la transferencia de acciones que se dé en aplicación del presente numeral, LOS INVERSIONISTAS y los Sponsors se comprometen a convertir las Acciones Clase A Y las Acciones Clase B de su propiedad, en acciones comunes, siempre que se hayan pagado el Dividendo Preferente de las Acciones Clase A. En caso contrario, es decir, que no se hubiera pagado el Dividendo Preferente, las Acciones Clase A transferidas se convertirán en Acciones Clase A Modificadas.

Las Acciones Clase A Modificadas otorgan a sus titulares los siguientes derechos: (i) tendrán los mismos derechos que las acciones comunes, con excepción de lo señalado en el acápite (ii) siguiente; (ii) tendrán derecho a recibir el respectivo Dividendo Preferente que se hubiere generado y devengado desde la Fecha de Cierre menos el respectivo monto del Dividendo Preferente efectivamente pagado hasta la fecha de la venta de la participación

de LOS INVERSIONISTAS, y (iii) se convertirán en acciones comunes una vez cancelado el Dividendo Preferente acumulado indicado en el acápite (ii) anterior.

Queda claramente establecido que las Acciones Clase A Modificadas no otorgarán más preferencias económicas que la indicada en el literal (ii) precedente.

6.7.3. Derecho de Drag Along

LOS INVERSIONISTAS tendrá el derecho a obligar a los Sponsors (en relación a las acciones transferidas al Fideicomiso en Garantía sobre Acciones al que se refiere el cuarto párrafo del presente numeral) y a LOS INVERSIONISTAS - como contraparte según corresponda-, a que participen de la venta de acciones que se haga como consecuencia del Primer Proceso Competitivo - o Sucesivos Procesos Competitivos - , a efectos de que el Paquete Accionario de 60% ofrecido en venta sea el sesenta por ciento (60%) más una acción del total de las Acciones emitidas por la Compañía (en adelante, el "Paquete Accionario de 60%").

El presente derecho de Drag Along podrá ser ejercido indistintamente por LOS INVERSIONISTAS siempre que se cumplan con los términos señalados en el presente Artículo Sexto y al menos por el Precio Mínimo De Venta, según está definido en el Anexo Q.

LOS INVERSIONISTAS tendrán el derecho de vender total o parcialmente en el marco del Primer Proceso Competitivo - y Sucesivos Procesos Competitivos - en ejercicio del Drag Along-, sus acciones, así como parte de las acciones de titularidad de los Sponsors o de LOS INVERSIONISTAS según corresponda, de acuerdo a las reglas y procedimientos previstos en el Anexo Q. El número de las acciones de propiedad de los Sponsors que forman parte del Paquete Accionario de 60% en ningún caso podrá ser superior al veinte por ciento (20%), más una acción del total de las acciones de titularidad de los Sponsors en la Compañía.

A efectos de garantizar el presente derecho de Drag Along, los Sponsors constituirán, en la Fecha de Cierre, un Fideicomiso en Garantía sobre Acciones, en virtud al cual transferirán a favor de un patrimonio fideicometido el veinte por ciento (20%), más una acción, del total de las acciones representativas del capital social de la Compañía, que son de su titularidad.

Queda expresamente acordado que, en caso LOS INVERSIONISTAS ejerzan el derecho de Drag Along, en forma simultánea al pago del precio de venta por el Paquete Accionario de 60%, el fiduciario suscribirá, de acuerdo a los términos del contrato de Fideicomiso en Garantía sobre Acciones: (i) el respectivo contrato de compraventa de acciones, (ii) la comunicación dirigida al Gerente General de la Compañía, instruyendo la anotación de la

Capítulo 3: Aspectos Legales

transferencia de sus respectivas Acciones en la Matricula de Acciones y (iii) el asiento de la Matricula de Acciones donde conste la correspondiente transferencia, debidamente suscrito por el fiduciario (por la parte correspondiente a cada uno de los Sponsors) y del Gerente General de la Compañía.

El contrato de compraventa que se suscriba con el Tercero deberá seguir los lineamientos, términos y condiciones a que refiere la Primera Cláusula Adicional del presente Pacto de Accionistas.

6.7.4. Oferta formulada por un tercero distinto a los Sponsors

La Oferta del Tercero deberá formularse en dólares de los Estados Unidos de América por un valor total-y no por acción - que incluya el precio de todas las acciones que sean materia del paquete en venta (según corresponda a cada uno de los Paquetes Accionarios). Para el cálculo del Precio por Acción Clase A - según este concepto es definido en el Anexo Q del presente Pacto - , se utilizará el mecanismo establecido en dicho Anexo. El Precio por Acción Clase A calculado deberá ser igual o mayor en un margen del diez por ciento (10%) del Precio por Acción de la Oferta de los Sponsors. En caso el Precio por Acción Clase A sea menor al Precio por Acción de la Oferta de los Sponsors en el porcentaje antes señalado, el tercero que resulte ganador del Primer Proceso Competitivo -o de cualquier otro proceso competitivo sucesivo en ejercicio del Drag Along- participará conjuntamente con los Sponsors de una subasta a sobre cerrado, en caso LOS INVERSIONISTAS decidieran seguir con el proceso. La subasta se llevará a cabo respetando el procedimiento establecido en el numeral 6.10 siguiente.

En caso de discrepancia entre LOS INVERSIONISTAS y los Sponsors en relación a si el Precio por Acción Clase A sea igual o mayor al Precio por Acción de la Oferta de los Sponsors en el margen de diez por ciento (10%) señalado en el párrafo anterior, y dicha discrepancia se mantenga hasta por un plazo de cinco (05) días contados desde la fecha en que LOS INVERSIONISTAS comunicaron a los Sponsors la Oferta del Tercero, los Accionistas resolverán la discrepancia a través de un banco de inversión que será designado de común acuerdo entre ellos para dicho efecto.

En caso no exista acuerdo en la designación del banco de inversión, dentro de los cinco (05) días contados desde el vencimiento del plazo señalado en el párrafo anterior, LOS INVERSIONISTAS propondrán una tema de bancos de inversión, siendo los Sponsors los encargados de elegir el banco dirimente dentro de los tres (03) días siguientes a la fecha que LOS INVERSIONISTAS propusieron la tema. En caso los Sponsors no eligieran al banco de inversión dentro de la tema propuesta, LOS INVERSIONISTAS tendrán a su cargo dicha elección.

El banco de inversión tendrá un plazo máximo de diez (10) días contados desde su designación para expedir su dictamen, el mismo que deberá ser notificado a LOS INVERSIONISTAS y los Sponsors, y tendrá carácter vinculante, final y definitivo. Los Accionistas acuerdan por anticipado y en forma expresa e irrevocable a someterse y respetar dicha dirimencia.

6.7.5. Derecho de los Sponsors de venta de hasta el 100% de sus Acciones y Obligaciones Conexas

En caso: (i) LOS INVERSIONISTAS rechacen la Oferta de los Sponsors o (ii) ésta no sea formulada por los Sponsors o (iii) LOS INVERSIONISTAS no se pronuncien sobre ella (en estos tres supuestos, según se indica el numeral 6.5.3 (ii) del presente Pacto), o (iv) por cualquier razón LOS INVERSIONISTAS dejen sin efecto el Primer Proceso Competitivo o Sucesivos Procesos Competitivos, LOS INVERSIONISTAS podrán iniciar el Primer Proceso Competitivo o los Sucesivos Procesos Competitivos, siempre que hayan cumplido previamente con el siguiente procedimiento:

- (a) LOS INVERSIONISTAS deberán informarle por escrito a los Sponsors su intención de dar inicio al Primer Proceso Competitivo o a los Sucesivos Procesos Competitivos - según sea el caso.
- (b) Dentro de los 10 Días Hábiles de recibida la comunicación a que se refiere el literal(a) precedente, los Sponsors informarán por escrito a LOS INVERSIONISTAS si desean vender Acciones de su titularidad en la Compañía por un número y porcentaje superior al incorporado en el Paquete Accionario de 60%. Para ello, los Sponsors, podrán elegir que el paquete de acciones que se venda en el marco del Primer Proceso Competitivo o Sucesivos Procesos Competitivos sea igual al: (i) ochenta por ciento (80%) de las Acciones suscritas de la Compañía (en adelante, el "Paquete Accionario de 80%") o (ii) cien por ciento (100%) de las Acciones suscritas de la Compañía (en adelante, el "Paquete Accionario de 100%").

La decisión de los Sponsors de vender sus Acciones en cualquiera de las dos alternativas mencionadas en los literales (i) y (ii) anteriores será obligatoria y vinculante para los Sponsors, razón por la cual éstos últimos quedarán obligados a su cumplimiento, sin posibilidad de retractación.

Constituirá requisito indispensable para que los Sponsors puedan vender sus Acciones al amparo de lo pactado en el presente numeral 6-7-5 que los Sponsors hayan transferido en dominio fiduciario las Acciones que desean vender a favor del fiduciario del Fideicomiso en Garantía sobre Acciones en un plazo de cinco (5) Días Hábiles desde la comunicación de los Sponsors a LOS INVERSIONISTAS respecto del Paquete

Capítulo 3: Aspectos Legales

Accionario a ser transferido. En caso no ocurra la transferencia en dicho plazo LOS INVERSIONISTAS podrán iniciar el Primer Proceso Competitivo o los Sucesivos Procesos Competitivos para la venta del Paquete Accionario de 60%,

- (c) En caso los Sponsors comuniquen por escrito que no deseen vender Acciones de su titularidad por un número superior a las acciones comprometidas en el Paquete Accionario de 60% o no respondan a la comunicación escrita que le remitan LOS INVERSIONISTAS conforme a lo indicado en el literal (a) precedente, LOS INVERSIONISTAS podrán iniciar el Primer Proceso Competitivo o los Sucesivos Procesos Competitivos para la venta del Paquete Accionario de 60%.
- (d) En caso:(i) los Sponsors le comuniquen a LOS INVERSIONISTAS su intención de vender acciones adicionales y (ii) LOS INVERSIONISTAS decidan iniciar el Primer Proceso Competitivo-o los Sucesivos Procesos Competitivos-, LOS INVERSIONISTAS se comprometen irrevocablemente a sacar a la venta el Paquete Accionario de 80% o el Paquete Accionario de 100% -dependiendo de la elección adoptada por los Sponsors, la que será comunicada por escrito-, en el marco del Primer Proceso Competitivo o de los Sucesivos Procesos Competitivos. Con ocasión que los Sponsors comuniquen su decisión de vender el respectivo Paquete Accionario, quedarán obligados a su cumplimiento, sin posibilidad de retractación, conforme a lo pactado en el literal (b) anterior, y deberán haber transferido la totalidad de sus Acciones incluidas dentro del respectivo Paquete Accionario al fiduciario del Fideicomiso en Garantía sobre Acciones en un plazo de cinco (5) Días Hábiles desde la comunicación de los Sponsors a LOS INVERSIONISTAS respecto del Paquete Accionario a ser transferido. En este supuesto, LOS INVERSIONISTAS no podrán vender un porcentaje de Acciones de la Compañía que fuere mayor o menor al elegido por los Sponsors.

El fiduciario referido anteriormente deberá verificar el cumplimiento de esta obligación y de la obligación indicada en el tercer párrafo del literal (b) anterior antes de proceder a la venta de las Acciones de LOS INVERSIONISTAS y los Sponsors, incluyendo a las Acciones que los Sponsors hubieran transferido en dominio fiduciario en cumplimiento de lo pactado en el literal (b) anterior, a favor de un Tercero. En caso el fiduciario verifique que no se ha cumplido con la obligación contenida en este literal, éste se abstendrá de transferir cualesquiera de los Paquetes Accionarios, según correspondan, a favor del Tercero, sin perjuicio de la aplicación de las penalidades y multas a que se refiere el numeral 6.12 del presente Pacto, en contra de la parte que incumplió con la obligación contenida en el presente literal. Este derecho quedará reflejado en el contrato de Fideicomiso en Garantía sobre Acciones.

- (e) El número de las acciones de propiedad de los Sponsors que forman parte del Paquete Accionario de 80% en ningún caso podrá ser superior al cuarenta por ciento (40%), más una acción del total de las acciones de titularidad de los Sponsors en la Compañía.
- (f) Para la formalización y pago del Paquete Accionario de 53.86%, del Paquete Accionario de 73.86%, del Paquete Accionario de 80% o del Paquete Accionario de 100% se seguirán las mismas reglas que regulan la venta del Paquete Accionario de 60%, las que se detallan en el numeral 6.7 del presente Pacto.

6.7.6. Derecho del Tercero en la venta del Paquete Accionario de 100%

En caso los Sponsors elijan vender el Paquete Accionario de 100%, el Tercero que resulte ganador del Primer Proceso Competitivo o de Sucesivos Procesos Competitivos, podrá solicitarle a LOS INVERSIONISTAS - y estos se encontrarán obligados a cumplir la solicitud - que el paquete final de acciones a ser transferido por LOS INVERSIONISTAS y los Sponsors incluyendo a las Acciones que los Sponsors hubieran transferido en dominio fiduciario en cumplimiento de lo pactado en el literal (b) del numeral 6.7.5., y adquirido por dicho Tercero, sea igual al noventa por ciento (90%) de las Acciones de la Compañía (en adelante, el "Paquete Accionario de 90%"). En este caso, aplicarán las siguientes reglas:

- (a) El Paquete Accionario de 90% será transferido por LOS INVERSIONISTAS y los Sponsors a favor del Tercero, siguiendo los mismos términos, condiciones, procedimientos y formalidades indicadas en el numeral 6.7 del presente Pacto.
- (b) El diez por ciento (10%) de Acciones de la Compañía que no sean materia de la venta inicial (en adelante, el Paquete Accionario de 10%), deberá ser: (i) vendido por los Sponsors al Tercero a través de una opción de venta ("Put Option de 10%") o (ii) comprado por este último a los Sponsors, a través de una opción de compra, según corresponda ("Call Option de 10%").
- (c) Para determinar el precio de ejercicio del Put Option de 10% o del Call Option de 10%, se utilizará el mecanismo que se defina en el Anexo R (en adelante, el Precio del Put / Call de 10%). Tanto el Put Option de 10%, como el Call Option de 10% deberán ser formalizados una vez ejercidos, bajo responsabilidad de quien tenga el cargo de gerente general de la Compañía en dicho momento. Para ello, el Tercero, los Sponsors, la Compañía y/o las Subsidiarias se obligan - según corresponda a: (i) comunicar inmediatamente el ejercicio del Put Option de 10% o Call Option de 10% a la Compañía; (ii) comunicar inmediatamente la transferencia de las acciones materia del Put Option de 10% o Call Option de 10% a la Compañía; (iii) causar la anotación de la transferencia de las acciones materia del Put Option de 10% o el Call Option de 10% en la Matrícula de Acciones de la Compañía; (iv) causar la cancelación de los

Capítulo 3: Aspectos Legales

certificados de acciones - en caso existan - y emisión de los nuevos certificados de acciones a favor del Tercero, entre otras obligaciones de las partes.

- (d) El Put Option de 10% descrito en el numeral 6.7.6. b) podrá ser ejercido por los Sponsors únicamente entre el mes No. 13 y el mes No. 24, contados desde la suscripción del contrato de compraventa del Paquete Accionario de 90%, al que se refiere el numeral 6.7.6 del presente Pacto.
- (e) El Call Option de 10% descrito en el numeral 6.7.6. b) podrá ser ejercido por el Tercero únicamente entre el mes No. 13 y el mes No. 24, contado desde la suscripción del contrato de compraventa del Paquete Accionario de 90%, al que se refiere el numeral 6.7.6 del presente Pacto.
- (f) El pago del precio por las acciones que se transfieran en el marco del Put Option de 10% deberá estar garantizado con una carta fianza bancaria por un monto equivalente al valor obtenido como contraprestación por el total de las acciones transferidas en ejercicio del Drag Along por LOS INVERSIONISTAS y los Sponsors, multiplicado por catorce por ciento (14%). La carta fianza antes mencionada deberá ser, irrevocable, incondicionada, de realización automática y solidaria otorgada por un banco de primera línea autorizado por la Superintendencia de Banca y Seguros y por un plazo de veinticuatro (24) meses. Dicha carta fianza será entregada a los Sponsors simultáneamente a la firma del contrato de compra venta del Paquete Accionario de 90% y al pago del precio de venta por dichas acciones.
- (g) El Put Option de 10% y el Call Option de 10% deberán ser suscritos en minuta y escritura pública por los Sponsors y el Tercero, según corresponda, simultáneamente a la transferencia del Paquete Accionario de 90% a favor del Tercero, lo que deberá ser verificado por el Fiduciario. El Fiduciario también verificará la entrega de la carta fianza bancaria a que se refiere el literal (f) precedente. En caso el Fiduciario verifique que no se ha cumplido con la obligación contenida en este literal, éste se abstendrá de transferir el Paquete Accionario de 90% a favor del Tercero, sin perjuicio de la aplicación de las penalidades y multas a que se refiere el numeral 6.12 del presente Pacto, en contra de la parte que incumplió con la obligación contenida en el presente literal. Este derecho quedará reflejado en el contrato de Fideicomiso en Garantía sobre Acciones.

El contrato de compraventa a través del cual se materialice el ejercicio del Put Option de 10% y del Call Option de 10% deberá incorporar los mismos términos y condiciones (extensión de las declaraciones y garantías, límites de responsabilidad de los vendedores en cuanto a monto y plazo y garantía por la responsabilidad de los

vendedores, entre otros), que por su naturaleza sean aplicables, a los contenidos en el contrato de compraventa a través del cual se materializa el Drag Along.

- (h) Los demás términos y condiciones del Put Option de 10% y del Call Option de 10% se incorporarán como Anexo R al presente Pacto, dentro del plazo a que se refiere el numeral 8-16 del presente documento.

6.8. Sucesivos Procesos Competitivos: En caso el Primer Proceso Competitivo sea dejado sin efecto por cualquier razón, LOS INVERSIONISTAS podrán iniciar procesos sucesivos para la transferencia de las acciones que conforman cualquiera de los Paquetes Accionarios - según corresponda-, conforme al procedimiento indicado en la presente Cláusula Sexta del presente Pacto. Dichos procesos serán denominados Sucesivos Procesos Competitivos.

Los Sucesivos Procesos Competitivos podrán ser iniciados únicamente pasado-como mínimo- un plazo de seis (06) meses de haber sido dejado sin efecto el Primer Proceso Competitivo y cada proceso ulterior que sea organizado para la transferencia de cualquiera de los Paquetes Accionarios - según corresponda-. La terminación de cada proceso competitivo deberá ser comunicado por escrito a los Sponsors por LOS INVERSIONISTAS.

Las partes acuerdan de manera expresa que los Sucesivos Procesos Competitivos deberán respetar todas y cada una de las obligaciones y derechos señalados en el presente Artículo Sexto.

Las reglas aplicables para el desarrollo de los Sucesivos Procesos Competitivos serán las mismas reglas aplicables para el Primer Proceso Competitivo.

6.9. Put Option y Call Option: En caso de que, en ejercicio de lo establecido en el presente Artículo Sexto, LOS INVERSIONISTAS y el fiduciario del Fideicomiso en Garantía sobre Acciones (en adelante, el "Fiduciario") transfieran el Paquete Accionario de 53.86%, el Paquete Accionario de 60%, el Paquete Accionario de 73.86% o el Paquete Accionario de 80% a favor de un tercero, LOS INVERSIONISTAS y los Sponsors se comprometen a lo siguiente:

6.9.1. Obligarse a que el tercero en calidad de comprador (en adelante, el Tercero) respete y cumpla las siguientes disposiciones:

6.9.1.1. Put Option: Simultáneamente a la suscripción del contrato de compraventa de acciones a ser suscrito entre LOS INVERSIONISTAS y el Fiduciario (en calidad de vendedores) y el Tercero, LOS INVERSIONISTAS y/o los Sponsors, según corresponda, tendrán el derecho a vender al Tercero la totalidad de las acciones de las que LOS INVERSIONISTAS y/o los Sponsors sean titulares en la Compañía. El Tercero tendrá la obligación de comprar dichas acciones y pagar el Precio del Put, conforme se define en el numeral 6.9.4 siguiente.

Capítulo 3: Aspectos Legales

Los términos y condiciones del Put Option se incorporarán al presente Pacto, como Anexo S, dentro del plazo a que se refiere el numeral 8.16 del presente documento. El Put Option deberá ser suscrito en minuta y escritura pública por LOS INVERSIONISTAS, los Sponsors y el Tercero, según corresponda.

Únicamente y por excepción, en caso el Tercero que pretenda adquirir la participación accionaria de la Compañía, en ejercicio del Drag Along, se niegue o rechace la firma del Put Option, según lo indicado en el presente Pacto y dicho evento sea verificado por el Fiduciario, éste tendrá instrucciones precisas de no transferir la participación accionaria de los Sponsors a dicho Tercero. Este derecho quedará reflejado en el contrato de Fideicomiso en Garantía sobre Acciones.

6.9.1.2. Call Option: Simultáneamente a la suscripción del contrato de compraventa de acciones a ser suscrito entre LOS INVERSIONISTAS y el Fiduciario (en calidad de vendedores) y el Tercero, este Tercero tendrá el derecho de comprar -y los Sponsors, LOS INVERSIONISTAS, según corresponda, la obligación de vender, la totalidad de las acciones de las que LOS INVERSIONISTAS y/o los Sponsors sean titulares en la Compañía. El Tercero tendrá la obligación de comprar dichas acciones y pagar el Precio del Call, conforme se define en el numeral 6.9.4. siguiente.

Los términos y condiciones del Call Option se incorporarán al presente Pacto de Accionistas como Anexo T, dentro del plazo a que se refiere el numeral 8.16 del presente documento. El Call Option deberá ser suscrito en minuta y escritura pública por el LOS INVERSIONISTAS, los Sponsors y el Tercero, según corresponda.

Únicamente y por excepción, en caso el Tercero que deba adquirir la participación accionaria de la Compañía, en ejercicio del Drag Along, se niegue o rechace la firma del Call Option, según lo indicado en el presente Pacto y dicho evento sea verificado por el Fiduciario, éste tendrá instrucciones precisas de no transferir la participación accionaria de los Sponsors a dicho Tercero. Este derecho quedará reflejado en el contrato de Fideicomiso en Garantía sobre Acciones.

6.9.2. El Put Option descrito en el numeral 6.9.1.1. anterior podrá ser ejercido por LOS INVERSIONISTAS y/o los Sponsors según corresponda, únicamente entre el mes No. 13 y el mes No. 36, contados desde la suscripción del contrato de compraventa del Paquete Accionario de 53.86%, Paquete Accionario de 60%, el Paquete Accionario de 73.86% o el Paquete Accionario de 80%.

6.9.3. El Call Option descrito en el numeral 6.9.1.2. anterior podrá ser ejercido por el Tercero únicamente entre el mes No. 37 y el mes No. 60, contado desde la suscripción del contrato de compraventa del Paquete Accionario de 53.86%, Paquete Accionario de 60%, Paquete Accionario de 73.86% o el Paquete Accionario de 80%.

6.9.4. Para determinar el precio de ejercicio del Put Option, se utilizará el mecanismo que se defina en el Anexo S (en adelante, el Precio del Put).

De igual manera, para determinar el precio de ejercicio del Call Option, se utilizará el mecanismo que se defina en el Anexo T (en adelante, el Precio del Call).

Sujeto a lo dispuesto en el numeral 6.9.5 -en cuanto fuere aplicable tanto el Put Option, como el Call Option deberán ser formalizados una vez ejercidos, bajo responsabilidad de quien tenga el cargo de gerente general de la Compañía en dicho momento. Para ello, el Tercero, los Sponsors, la Compañía y/o las Subsidiarias se obligan - según corresponda a:

(i) comunicar inmediatamente el ejercicio del Put Option o Call Option a la Compañía; (ii) comunicar inmediatamente la transferencia de las acciones materia del Put Option o Call Option a la Compañía; (iii) causar la anotación de la transferencia de las acciones materia del Put Option o el Call Option en la Matrícula de Acciones de la Compañía; (iv) causar la cancelación de los certificados de acciones - en caso existan - y emisión de los nuevos certificados de acciones a favor del Tercero entre otras obligaciones de las partes.

El contrato de compraventa a través del cual se materialice el ejercicio del Put Option y del Call Option deberá incorporar los mismos términos y condiciones (extensión de las declaraciones y garantías, límites de responsabilidad de los vendedores en cuanto a monto y plazo y garantía por la responsabilidad de los vendedores entre otros), que por su naturaleza sean aplicables, a los contenidos en el contrato de compraventa a través del cual se materializa el Drag Along.

6.9.5. Para efectos del ejercicio del Put Option o Call Option antes señalados, se seguirá el procedimiento que se indique en los Anexos S y T del presente documento.

6.9.5.1. Para el ejercicio del Put Option o Call Option, según corresponda, el titular del derecho deberá comunicar por escrito a su contraparte su decisión de hacer ejercicio del derecho por - y consecuentemente vender o compra - la totalidad de las acciones señaladas en el numeral 6.9.1 La comunicación deberá ser dirigida con copia, a la Compañía y en atención a su Gerente General informando sobre la transferencia del Paquete Accionario de 53.86%, Paquete Accionario de 60%, Paquete Accionario de 73.86% o el Paquete Accionario de 80%. La transferencia de acciones será simultánea al pago del precio en el plazo estipulado en el literal siguiente.

Capítulo 3: Aspectos Legales

6.9.5.2. El Tercero deberá cumplir con pagar el precio en efectivo y al contado por el Paquete Accionario de 53.86%, Paquete Accionario de 60%, Paquete Accionario de 73.86% o el Paquete Accionario de 80% en un plazo no mayor de noventa (90) días calendario contados a partir de recibida la comunicación a que se refiere el literal anterior.

6.9.5.3. En la fecha de pago se entenderá producida la transferencia de propiedad de dicha participación accionaria, la que se formalizará según se indica en el numeral 6.9.4 precedente.

6.9.5.4. En caso de que vencido dicho plazo, el Tercero no cumpla con pagar el precio por las acciones, se suspenderán los derechos políticos inherentes a su participación accionaria a favor de los demás accionistas, hasta la fecha en que cumpla con la obligación de pago.

6.10. Proceso de subasta:

En caso el Precio por Acción Clase A sea menor al Precio por Acción de la Oferta de los Sponsors en diez por ciento (10%), y siempre y cuando LOS INVERSIONISTAS decidan continuar con el proceso de venta, el Tercero (ganador del Primer Proceso Competitivo) participará conjuntamente con los Sponsors de una subasta a sobre cerrado, en arreglo a lo siguiente:

- (i) LOS INVERSIONISTAS notificarán a los Sponsors a efectos que éstos formulen una nueva oferta por las acciones de propiedad de LOS INVERSIONISTAS en la Compañía. La comunicación deberá realizarse dentro de los tres (03) días hábiles de conocida la Oferta del Tercero por LOS INVERSIONISTAS y/o la dirigencia realizada por el banco dirimente, bajo responsabilidad.
- (ii) Tanto el Tercero como los Sponsors formularán, cada uno, una oferta de compra por: (i) el Paquete Accionario - en el caso del Tercero - (ii) las acciones de propiedad de LOS INVERSIONISTAS- en el caso de los Sponsors - y la depositarán en un sobre cerrado que será entregado al Gerente General de la Compañía, a más tardar, dentro de los diez (10) días hábiles de formulada la comunicación señalada en el numeral anterior.
- (iii) El mismo día de vencido el plazo antes señalado, el Gerente General de la Compañía convocará a los Sponsors, el Tercero, LOS INVERSIONISTAS y el Fiduciario para abrir los sobres antes señalados. En dicho acto, se procederá a abrir los sobres y podrán declarar ganador del proceso de venta a aquel que ofrezca el precio de compra por acción más alto por el Paquete Accionario - menos las acciones de los Sponsors, en el caso de estos último -. Para la determinar el Precio por Acción Clase A - según se define en el Anexo Q -, de la nueva oferta que presente el Tercero, se utilizará el mecanismo establecido en el Anexo Q. El ganador del proceso de subasta a que se refiere el presente numeral deberá adquirir la

totalidad de las acciones que comprenden el Paquete Accionario - menos las acciones de los Sponsors, en el caso de éstos últimos-.

Sin perjuicio de lo antes señalado, LOS INVERSIONISTAS se reservan el derecho de aceptar o rechazar la oferta de compra señalada en el párrafo anterior, a su sola discreción. La decisión que será adoptada por LOS INVERSIONISTAS no generará responsabilidad ante cualquier tercero, quien quiera que fuera.

- (iv) A efectos de perfeccionar el proceso de venta a favor de quien sea declarado ganador del proceso de subasta, se cumplirá con lo establecido en el numeral 6.73 del presente Pacto, según corresponda.

6.11. Transferencia a favor de fondos vinculados

LOS INVERSIONISTAS tendrán derecho a transferir sus acciones en la Compañía a favor de otros fondos administrados por LOS INVERSIONISTAS respectivamente, sin que resulte aplicable lo señalado en este Artículo Sexto, debiendo informar de dichas transferencias a los Sponsors con una anticipación no menor a los diez (10) días hábiles de la fecha en que se efectúe la transferencia.

6.12. Inoponibilidad de Transferencias y Gravamen sobre Acciones

Si cualquiera de los Accionistas vendiere, gravare o enajenare de cualquier forma el todo o parte de sus Acciones, con infracción a lo establecido en la Cláusula VI del presente Pacto, el otro Accionista tendrá el derecho de demandar el pago de una multa en Nuevos Soles equivalente al cien por ciento (100%) del monto total de la operación de venta (siempre que no contenga la condición suspensiva de aprobación previa por la otra Parte) o enajenación efectuada con infracción a lo establecido en la Cláusula VI del presente Pacto. Lo anterior es sin perjuicio del derecho de demandar las indemnizaciones legales que correspondan y del ejercicio de cualesquiera derechos que tenga la Compañía o los Accionistas para impedir dar curso al traspaso, bajo responsabilidad personal de(los) funcionario(s) que proceda(n) con la anotación de la transferencia en la Matrícula de Acciones.

ARTÍCULO VII.- ACUERDO DE NO COMPETENCIA, PENALIDADES Y MULTAS

7.1. Acuerdo de No Competencia

Los Accionistas y LOS INVERSIONISTAS no podrán desarrollar actividades en el Perú, que compitan con los de la Compañía y sus Subsidiarias, según éstas han sido detalladas en el numeral 2.3. de la Cláusula Segunda, con excepción de lo señalado en el numeral 2.3.c. Esta prohibición se extiende a los Sponsors, separada e individualmente, hasta por un plazo de tres

Capítulo 3: Aspectos Legales

(03) años desde la fecha en que cada uno de ellos venda totalmente su participación accionaria en la Compañía.

7.2. Incumplimiento de Obligaciones y Penalidades

Si los Sponsors incumplieran con sus obligaciones o no respetarán los derechos de minoría, y otros, otorgados a favor de LOS INVERSIONISTAS en virtud de los artículos III, IV, V, VII y el Numeral 8.2 del Artículo VIII del presente Pacto y dicho incumplimiento o infracción, siendo capaz de ser subsanado, no se subsana dentro de un plazo de quince (15) días corridos desde que ello le es requerido específicamente y por escrito por LOS INVERSIONISTAS, esos últimos tendrán derecho a exigir a los Sponsors el pago de una multa o penalidad equivalente a S/. 500,000.00 (Quinientos mil y 00/100 Nuevos Soles). Lo anterior es sin perjuicio de las indemnizaciones legales que correspondan.

Si LOS INVERSIONISTAS incumplieran con sus obligaciones previstas en el artículos VII y el Numeral 8.2 del Artículo VIII del presente Pacto y dicho incumplimiento o infracción, siendo capaz de ser subsanado, no se subsana dentro de un plazo de quince (15) días corridos desde que ello le es requerido específicamente y por escrito por los Sponsors, estos últimos tendrán derecho a exigir a LOS INVERSIONISTAS el pago de una multa o penalidad equivalente a S/. 500,000.00 (Quinientos mil y 00/100 Nuevos Soles). Lo anterior es sin perjuicio de las indemnizaciones legales que correspondan.

ARTÍCULO VIII.- ESTIPULACIONES GENERALES

8.1. Transferencia de las acciones de las Subsidiarias: La Compañía se compromete a no transferir, bajo cualquier modalidad bajo cualquier modalidad (incluyendo transferencias del dominio fiduciario) o afectar, bajo cualquier modalidad (incluyendo constitución de garantías), las acciones de su propiedad en las Subsidiarias mientras LOS INVERSIONISTAS sean accionistas de la Compañía, o por un periodo de diez (10) años contados desde la suscripción del presente Pacto, lo que ocurra primero, salvo acuerdo expreso y por escrito entre los Accionistas o autorización de éstos.

8.2. Confidencialidad: Los Accionistas se obligan a mantener en absoluta reserva respecto de terceras personas y a no utilizar en beneficio propio, toda la información que tenga relación directa o indirecta con las actividades de la Compañía, como proyectos, evaluaciones económicas, licitaciones, concesiones, estudios, funcionamiento interno, procedimientos, comercialización o ventas y cualquier otra información a que haya podido tener acceso con ocasión de la relación que los una a la Compañía o que ésta última, sus contratistas o clientes le suministren como reservada, salvo por la información que pueda ser divulgada a terceros, de conformidad con los

procedimientos establecidos en la Cláusula VI del presente Pacto. El incumplimiento de cualquiera de las obligaciones mencionadas en este Artículo u otros similares, que los Accionistas estiman como esenciales, constituirá infracción grave a las obligaciones de este Pacto, reservándose los otros Accionistas el ejercicio de las acciones y facultades que le confieran la ley.

Las obligaciones que se indican en este Artículo no serán aplicables a cualquier información confidencial que sea requerida para ser entregada a los organismos fiscalizadores o supervisores de cada una de los Accionistas, o de sus controladores, o bajo cualquier requerimiento o exigencia legal o por cualquier orden o resolución de cualquier corte, tribunal, organismo impositivo u otro ente gubernamental.

8.3. Aplicación Práctica y Solución de Controversias

8.3.1. Aplicación Práctica y Buena Fe

Durante la ejecución del Pacto, de común acuerdo, los Accionistas implementarán la aplicación práctica de los diversos Artículos y aspectos operativos del presente Pacto, en todos aquellos aspectos no expresamente regulados, siempre en base a la buena fe y la común intención de las Partes, que ha dado origen al presente Pacto.

Los Accionistas declaran que se comprometen a cumplir con todas las estipulaciones contenidas en este instrumento de acuerdo a su espíritu más que a su texto, obligándose a actuar de buena fe, con transparencia y considerando siempre el beneficio de la Compañía y de todos los Accionistas de la Compañía.

En todo caso, los Accionistas declaran su convicción y decisión de ceñirse en la interpretación y ejecución del presente Pacto por los principios éticos de la actividad mercantil.

Cualquier materia que se presente entre los Accionistas en relación con este Pacto y que genere diferentes interpretaciones, dudas o conflictos, que no sean resueltos directamente por los Accionistas entre sí y, en caso de requerirlo alguna de los Accionistas, lo será por el árbitro a que se refiere el Artículo siguiente de este instrumento, de acuerdo a los principios y procedimientos que a continuación se convienen. En tal sentido los Accionistas están de acuerdo en que es del máximo interés social, así como el de cada Accionista, que tales dudas, desacuerdos o dificultades, no produzcan la paralización de las operaciones de la Compañía, por lo que inmediatamente de producida la situación antedicha, los Accionistas se comprometen a la designación más pronta posible de un árbitro de acuerdo al procedimiento descrito en el Artículo siguiente de este instrumento.

8.3.2. Solución de Controversias

Las Partes acuerdan que toda discrepancia, controversia, disputa y/o diferencia de interpretación que se suscite entre éstas en relación con la interpretación, ejecución, validez

Capítulo 3: Aspectos Legales

o eficacia del presente Pacto, o de cualquiera de los demás Documentos de la Transacción, incluyendo aquellas que se refieren a su pretendida nulidad serán resueltas mediante un Arbitraje de Derecho, el cual se sujetará a las siguientes reglas:

Cláusula 1.01

- a. El Arbitraje será llevado a cabo por un Tribunal Arbitral compuesto de tres (03) miembros. El Tribunal Arbitral puede determinar con precisión la controversia.

Cláusula 1.02

- b. El Arbitraje se llevará a cabo de acuerdo al Reglamento Procesal de Arbitraje (el “Reglamento”) del Centro de Conciliación y Arbitraje Nacional e Internacional de la Cámara de Comercio de Lima (el “Centro”), y en caso de vacío de éste, por las normas que determinen los árbitros. Corresponderá al Centro administrar el arbitraje.

Cláusula 1.03

- c. LOS INVERSIONISTAS designarán a un (01) árbitro, los Sponsors designarán otro (01) árbitro dentro de los cinco (05) días hábiles siguientes de la fecha en que el LOS INVERSIONISTAS hayan informado a los mismos la designación del que le corresponde, y estos árbitros designados elegirán dentro de los cinco (05) días hábiles siguientes al tercer árbitro. El tercer árbitro presidirá el Tribunal Arbitral. En caso alguna de las Partes no designe a sus respectivos árbitros dentro de los plazos antes mencionados, el árbitro será designado por el Centro dentro de los cinco (05) días siguientes de que sea requerida una intervención. Asimismo, en caso los dos árbitros designados no designasen a su vez al tercer árbitro dentro del plazo establecido en el Reglamento, el tercer árbitro será designado por el Centro en el mismo plazo indicado.

Cláusula 1.04

- d. En caso de que por cualquier motivo tuviere que designarse un árbitro sustituto, éste será designado siguiendo el mismo procedimiento señalado precedentemente para la designación del árbitro que se sustituye.

Cláusula 1.05

- e. Inicialmente, los honorarios de los árbitros deberán ser pagados por las Partes en un cincuenta por ciento (50%) por los Sponsors y en un cincuenta por ciento (50%) por LOS INVERSIONISTAS. Luego de la expedición del laudo arbitral, la Parte perdedora deberá reembolsar a la otra Parte dichos honorarios, conforme a lo dispuesto en el literal g. de la presente Cláusula y a las disposiciones contenidas en el laudo arbitral.