



ORGANIZACION Y CONSTITUCION DE EMPRESAS

Prof.: GUSTAVO VILLAIZAN ROBLES



1RA. SESION: LA EMPRESA

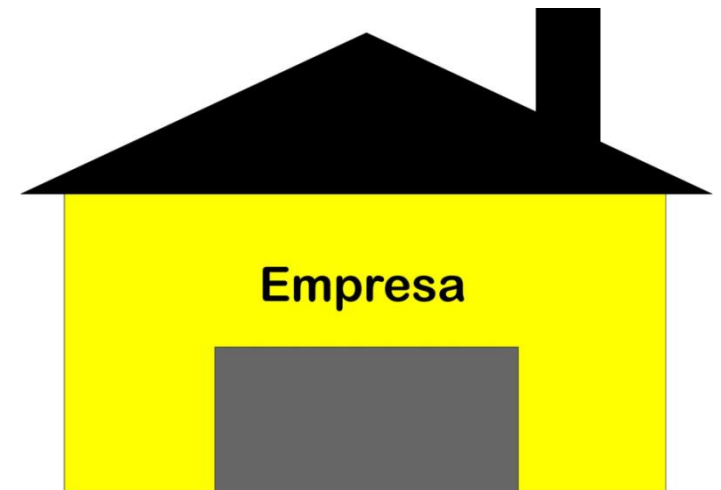
CONCEPTO DE EMPRESA

Toda organización, institución o industria, dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales, que con su entorno materializa una idea, de forma planificada, dando satisfacción a demandas y deseos de clientes, a través de una actividad comercial.

Requiere de una razón de ser, de una **VISION** previa y de una formulación y desarrollo estratégico de la empresa.

Debe partir de una buena definición de la **MISION**, una **ESTRATEGIA**, objetivos, **TACTICAS**.

La planificación posterior está condicionada por dicha definición.



FINALIDAD ECONOMICA DE LA EMPRESA

- Externa: producción de bienes o servicios para satisfacer necesidades de la sociedad.
- Interna: obtención de un valor agregado para remunerar a los integrantes de la empresa; a unos con utilidades o dividendos y a otros con remuneraciones y prestaciones. Incluye abrir oportunidades de inversión para inversionistas y de empleo para trabajadores.

Ninguna está por encima de la otra, ambas son fundamentales y deben alcanzarse simultáneamente.



FINALIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA

- Externa: contribuir al desarrollo de la sociedad, tratando que en su desempeño económico no se vulneren valores sociales y personales fundamentales.
- Interna: contribuir dentro de ella al desarrollo de sus integrantes, tratando de no vulnerar valores humanos fundamentales.

La empresa es una célula social, formada por personas y para personas; insertada en la sociedad a la que sirve y no puede permanecer ajena a ella.



RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA

Es el rol que la empresa tiene para con la sociedad, que implica asumir compromisos con los grupos de interés para solucionar problemas de la sociedad. Conlleva algunos beneficios para la empresa:

- Incremento de la productividad: trabajador está a gusto en la empresa.
- Mejoramiento de las relaciones con los trabajadores, el gobierno y con las comunidades a nivel regional y nacional;
- Mejor manejo en situaciones de riesgo o de crisis: cuenta con apoyo social.
- Sustentabilidad en el tiempo para la empresa y para la sociedad: se fortalece el compromiso de los trabajadores.
- Imagen corporativa y reputación: consumidores son llevados hacia marcas y compañías que tienen una buena reputación en áreas de RSE.
- Acceso al Capital: Las compañías que demuestran responsabilidades éticas, sociales, y medioambientales tienen acceso disponible a capital.



CLASIFICACION DE EMPRESAS

SEGÚN SU ACTIVIDAD O GIRO

1. **Industriales:** producción de bienes mediante la transformación de la materia o extracción de materias primas. Pueden ser:
 - Extractivas: explotación de recursos naturales, renovables o no; por ej.: empresas pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.
 - Manufactureras: transforman materia prima en productos terminados.
 - ✓ De consumo final. Producen bienes que satisfacen de manera directa las necesidades del consumidor. Por ejemplo: prendas de vestir, muebles, alimentos, aparatos eléctricos, etc.
 - ✓ De producción. Estas satisfacen a las personas de uso de consumo final. Ejemplo: maquinaria ligera, productos químicos, etc.

SEGÚN SU ACTIVIDAD O GIRO

2. Comerciales: intermediarias entre productor y consumidor; su función es la compra/venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:

- Mayoristas: Venden a gran escala o a grandes rasgos.
- Minoristas (detallistas): Venden al por menor.
- Comisionistas: Venden de lo que no es suyo, dan a consignación.

3. Servicios: brindan servicio a la comunidad. Pueden ser:

- Transporte
- Turismo
- Instituciones financieras
- Servicios públicos (energía, agua, comunicaciones)
- Servicios privados (asesoría): publicidad, contable, legal etc.
- Educación
- Salud

SEGÚN SU ÁMBITO DE ACTUACIÓN

En función del ámbito geográfico en el que las empresas realizan su actividad, se pueden distinguir:

1. **Empresas locales:** son aquellas empresas que venden sus productos o servicios dentro de una localidad determinada.
2. **Empresas nacionales:** son aquellas empresas que actúan dentro de un solo país.
3. **Empresas multinacionales:** o empresas internacionales, son aquellas que actúan en varios países.
4. **Empresas Transnacionales:** las empresas transnacionales son las que no solo están establecidas en su país de origen, sino que también se constituyen en otros países, para realizar sus actividades mercantiles no sólo de venta y compra, sino de producción en los países donde se han establecido.



ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

DEFINICION DE ORGANIZACION

El término ***organización***, no siempre podemos definirlo adecuadamente. En el contexto empresarial es importante tener una idea cabal acerca de lo que significa este término, para poder referirnos ya sea a una entidad (organización con o sin fines de lucro) o a una determinada actividad (la organización de una empresa, un evento u otro).



QUÉ SE BUSCA ESTABLECER?

Se logra establecer:

- ✓ La estructura orgánica y el Organigrama.
- ✓ Los cargos y funciones administrativas
- ✓ Las normas y reglamentos de organización.
- ✓ Las máquinas, equipos y herramientas
- ✓ La infraestructura de los talleres y oficinas
- ✓ El recurso humano necesario



ELEMENTOS DE LA ORGANIZACION

OBJETIVO

Toda empresa busca siempre un objetivo: social, económico o financiero.
Debe ser claro, preciso y conciso.

BASE LEGAL

Normas legales, que hacen posible funcionamiento formal de la empresa. Ejemplo:

- Ley de MYPES. Ley 28015
- Ley de la E.I.R.L. Ley 21621
- Ley general de sociedades. Ley 26887

RECURSOS

- Recurso humano
- Recurso económico
- Recurso financiero
- Recurso material
- Recurso tecnológico
- Recursos de información

ESTRUCTURA

Constituida por los distintos órganos y unidades administrativas que se han establecido en la organización.

“Cuerpo Óseo” de la empresa, debe establecerse de acuerdo a las necesidades, tamaño, giro, u otra característica especial de la organización.

PROCESOS

Procedimientos que deben realizarse para ejecutar las operaciones.

Para la producción de bienes debe seguirse un proceso, igual para la venta, para la compras, etc.

INFRAESTRUCTURA

Esta referido a las áreas y/o ambientes físicos donde la empresa debe funcionar

PROPÓSITOS DE LA ORGANIZACIÓN

- ✓ Permitir la consecución de los objetivos primordiales de la empresa lo más eficientemente y con un mínimo esfuerzo.
 - ✓ Eliminar duplicidad de trabajo.
 - ✓ Establecer canales de comunicación.
- ✓ Representar la estructura oficial de la empresa





CÓMO ESTABLECER EL NEGOCIO O ACTIVIDAD A DESARROLLAR

EVALUAR LA OPORTUNIDAD

Se deben hacer preguntas relacionadas con ese giro de negocio; la oportunidad será determinada por las respuestas.

El negocio deberá tener una **NECESIDAD DEMOSTRADA** y la capacidad de proveer un **RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN**.

¿Es la idea factible en el mercado? ¿Existe una demanda? ¿Puede hacerse? ¿Puedes reunir a las personas y los recursos a tiempo, antes de que la oportunidad desaparezca?

Los emprendedores conocedores revisan toda oportunidad de negocio comenzando su análisis con el cliente y el mercado en mente. Analizan el mercado para determinar situaciones particulares a la industria en cuestión; tamaño de mercado, tasa de crecimiento, capacidad del mercado, segmento posible del mercado, estructura de los costos, entorno económico, tiempo para lograr el punto de equilibrio, costo de la oportunidad, obstáculos para entrar, estrategias de salida, etc.



COMO DECIDIR POR EL NEGOCIO

EVALUACIÓN POR PREGUNTAS

1. Proposición de valor: necesidad a satisfacer o el problema a resolver.
2. Mercado Objetivo: ¿A quien le venderás?
3. Modelo de Retorno: ¿Como ganarás dinero?
4. Proposición única de ventas: qué diferencia a tu empresa de las ya existentes.
5. ¿Cuales son los obstáculos para entrar?
6. Análisis de la Competencia: si hay competidores, número, nivel de calidad.
7. Tamaño del mercado y velocidad de crecimiento o decrecimiento
8. Segmento del Mercado: qué porcentaje del mercado pretendes cubrir
9. ¿Que tipo de empresa será?
10. Costos de Arranque
11. Necesidades de Inversión y su fuente.
12. Retorno sobre la Inversión: aceptas inversionistas? qué retorno obtendrán?

EVALUACIÓN RVMP

RETORNO	VENTAJAS	MERCADO	POTENCIAL
¿Estrategia de Salida? (Venta o Bolsa de Valores)	Estructura de Costos: Proveedores, costo de fabricar o subcontratar cada elemento	¿Existe gran necesidad para este producto o servicio? El producto o servicio debe satisfacer una necesidad o resolver un problema.	Riesgo vs Recompensa. ¿Que tan riesgosa es la oportunidad de negocio?. La recompensa será grande para inversionistas o fundadores?
¿Es Rentable? ¿Serán los ingresos superiores a tus gastos?	Obstáculos para Entrar: Competidores grandes, leyes regulatorias, patentes, grandes requerimientos de capital.	Mercado Objetivo: ¿A quién le estás vendiendo, a negocios, a consumidores? ¿Cual es su perfil?	Equipo humano: es el adecuado para el negocio?. ¿Tienes conocimientos en esta área?
¿Cual es el plazo para el punto de equilibrio? (Plazo antes de tener un flujo de efectivo positivo o lograr ingreso neto agregado)	Propiedad Intelectual: Ventajas de propiedad, como patentes o licencias de exclusividad sobre tus productos o servicios.	Precio: Cual será el precio? ¿Tendrá suficiente margen?	Oportunidad en Tiempo. Se puede tener idea brillante, pero si los consumidores no están listos para el producto, no habrá éxito.
Inversión Requerida para el negocio	Canal de Distribución: Directo al consumidor? Por Internet? Venta a mayoristas/ minoristas?	Tamaño de Mercado: Realiza un análisis.	Adecuación del Objetivo. ¿Corresponde el concepto de negocio con el objetivo de tu equipo?



VIABILIDAD BASICA DE LA EMPRESA

ELECCION DEL TIPO DE EMPRESA

Tomada la decisión de crear un negocio o empresa, debemos buscar la mejor forma de hacerlo sin arriesgar nuestros bienes personales.

Para ello, debemos crear una persona jurídica, diferente a los socios que la componen, y tendrá un nombre propio, RUC y patrimonio propio, que servirá para proteger el capital personal del socio.

Ahora, no todas las sociedades son iguales ni sirven para el mismo tipo de negocios. Por eso es mejor determinar cuál es el tipo de sociedad que me sirve



TIPS

- 1. Elija un buen abogado, y de confianza:**
Cotizar constitución de sociedad y otros servicios (propuesta por escrito)
- 2. Elige un buen contador:** Con experiencia y conocimientos en sociedades, impuestos, controles, etc.
- 3. Elige un asesor de empresas:** Una opinión externa siempre es buena.
- 4. Piensa en grande, piensa a mediano y a largo plazo:** La estructura de negocio, no debe verse como pequeño emprendimiento.
- 5. Elige algunas de las estructuras legales que existan en tu país:** que separe el patrimonio del propietario del negocio, del patrimonio del negocio.





2DA. SESION: EL EMPRENDEDURISMO

CONCEPTO DE EMPRENDEDOR

Emprendedor: aquella persona que ha convertido una idea en un proyecto concreto, ya sea una empresa con fines de lucro o una organización social, que esta generando algún tipo de innovación y empleos.

El emprendedor, realiza cambios de recursos en una zona de bajo rendimiento y la convierte en una de alta productividad.

Aplica su talento creador e innovador para iniciar su propia empresa o engrandecer una ya existente.



TIPOS DE EMPRENDEDOR

- **Intrapreneur:** este tipo de emprendedor es el que aplica su talento dentro de la organización.
- **Entrepreneur:** es el que crea su propia empresa o desarrolla su propio emprendimiento.

No hay que olvidar que dentro de cada empresa que arranca está el emprendedor que lo hizo posible, pudiendo ser este un emprendedor económico, social, tecnológico, altruista, político.



FACTORES QUE FAVORECEN EMPREENDEDURISMO

LIBERTAD

ambiente que da la oportunidad de no poner límite a las ideas y da paso a la creatividad. Implica comenzar, investigar, arriesgarse

ESCENARIO

INSTITUCIONAL al regular actividades económicas y sociales, beneficia proyectando futuro con reglas claras y con acceso a información (para toma de decisiones)

ENTORNO

medio en el que se desenvuelve se desarrolla el emprendedor.

EDUCACIÓN

Permite a emprendedor ver oportunidades y analizar recursos existentes.

MOTIVACIONES DEL EMPRENDEDOR

- Solucionar una situación personal
- Crear su propio puesto de trabajo
- Aumentar el nivel de renta
- Permanecer o establecerse en un lugar geográfico de su gusto.
- Ofrecer mejores oportunidades a descendientes
- Desarrollar empresa en toda su extensión
- Realización personal
- Tradición familiar
- Independencia, anhelo de poder, reconocimiento social, etc.



CARACTERISTICAS DEL EMPRENDEDOR

VIRTUDES Y VALORES	ACTITUDES
• Honestidad	• Tener los objetivos claros en la vida.
• Solidaridad	• Creer en el propio proyecto
• Responsabilidad	• Las cosas no suceden por si solas uno hace que sucedan.
• Amistad	• Dedicar tiempo, recursos y esfuerzo para lograr objetivos.
• Excelencia	• Tomar riesgos en la vida y disfrutar de estos desafíos.
	• Disponer de gran energía.
	• Actuar con honestidad
	• Valorar perseverancia y esfuerzo.

PERFIL DEL EMPRENDEDOR

EXPERIENCIA	PERSONALIDAD	ADAPTABILIDAD
La variedad de experiencias de trabajo y conocimientos de operación de una empresa, que una persona tiene desde un punto de vista general	Los empresarios tienen un alto nivel de confianza en sí mismos y un alto nivel de energía personal.	Adaptación a la empresa y a la inversión total, son dos requerimientos primarios para todo emprendedor.
Dado que las personas trabajan en contacto estrecho con los propietarios o altos directivos tienden a pensar: "Si él lo puede hacer, también puedo hacerlo yo"	Se relacionan con la habilidad de establecer metas, responsabilidades a largo plazo, competir contra estándares previamente fijados y usa retroalimentación.	Los empresarios exitosos dan a su empresa un sitio prioritario, tienen la habilidad de estar totalmente inmersos y responsabilizados de sus empresas.
	Apuestan en función de sus habilidades, consideran el fracaso como una experiencia de aprendizaje	Habilidad de atraer, motivar y formar equipo cuyas habilidades y conocimientos en administración sean necesarios para la empresa.



VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE SER PERSONA NATURAL Y/O PERSONA JURIDICA

PERSONA NATURAL CON NEGOCIO

VENTAJAS	DESVENTAJAS
La creación y liquidación son sencillas. Requiere contar con RUC, y, eventualmente, realizar algún trámite ante la municipalidad (dependiendo de la actividad económica).	La responsabilidad es ilimitada, es decir que si existen obligaciones pendientes, responde la persona natural con todo su patrimonio.
El control y administración del negocio dependen única y exclusivamente de la persona natural.	El capital de la empresa se encuentra limitado a las disponibilidades de la persona natural. Así, el crecimiento y posibilidades de obtener créditos resultan restringidos.
Las normas regulatorias a las que se encuentra sometida son mínimas.	Cualquier impedimento de la persona natural afecta directamente al negocio e, incluso interrumpir sus operaciones.

SI ES PERSONA JURIDICA

VENTAJAS

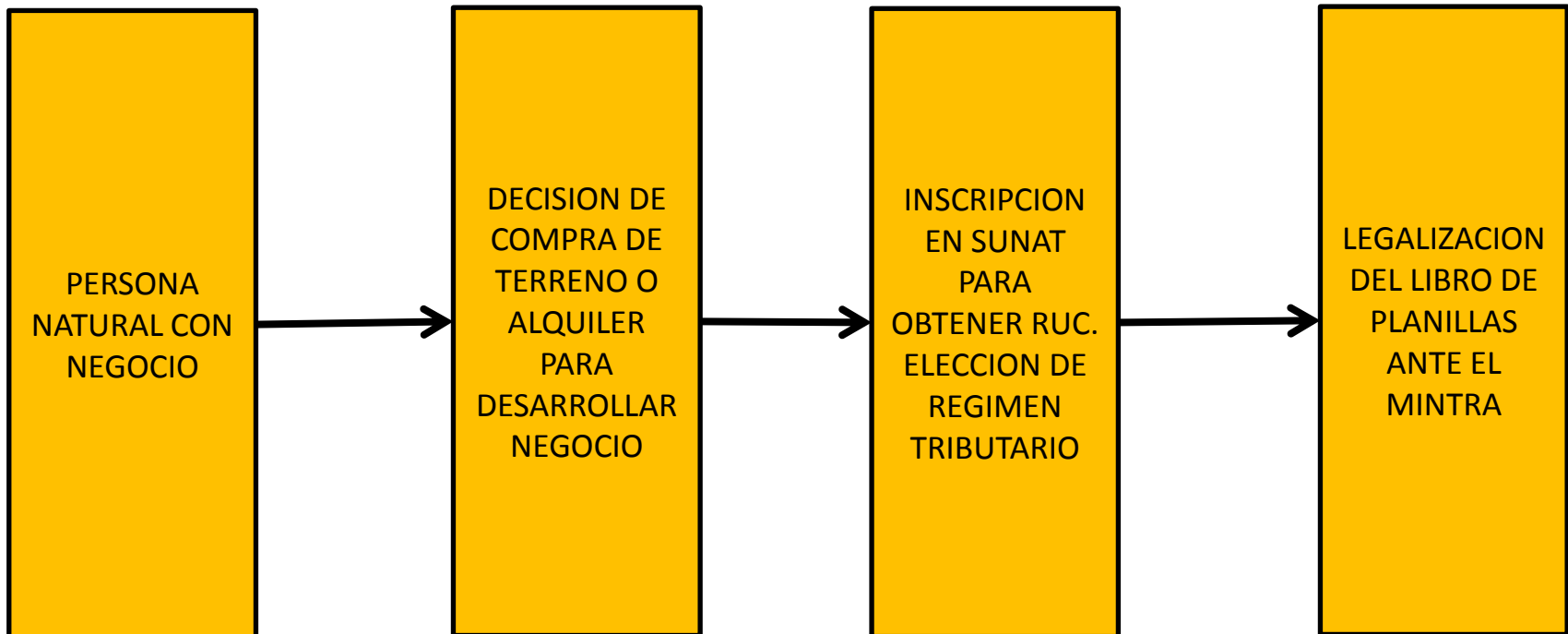
Su responsabilidad ante terceros se encuentra limitada a la sociedad, es decir, a la empresa.

Pueden participar en concursos públicos y adjudicaciones como proveedores de bienes y servicios.

Pueden realizar negocios con otras personas jurídicas del país y del extranjero.

Tienen mayor facilidad para obtener créditos y pueden ampliar su negocio incrementando su capital, abriendo locales comerciales o realizando exportaciones

ETAPAS PARA LA FORMALIZACION DE UN NEGOCIO





LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS

DEFINICION

No hay unidad de criterio con respecto a la definición de micro o pequeña empresa, pues las definiciones varían de acuerdo al enfoque que se les dé.

Empero, una buena definición es “aquella unidad de económica que opera una persona natural o jurídica bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial que desarrolla actividades de extracción, transformación, producción y comercialización de bienes o prestación de servicios, que se encuentra regulado por la ley.”



IMPORTANCIA DE LAS MyPE's

Son la principal fuente de generación de empleo y alivio de la pobreza porque:

- Mejoran la distribución del ingreso.
- Contribuyen al ingreso nacional y al crecimiento económico.
- Son fuente de desarrollo del sector privado.
- Reducen pobreza por medio de actividades de generación de ingreso.
- Incentivan el espíritu empresarial y el carácter emprendedor de la población.
- Proporcionan abundantes puestos de trabajo.



CARACTERISTICAS DE LAS MyPE's

- **Microempresa:** De uno (01) a diez (10) hasta trabajadores inclusive, y ventas anuales hasta el monto máximos de 150 UIT

La microempresa puede ser conducida directamente por su propietario como persona individual; adoptando, voluntariamente la forma de Empresa Individual de Responsabilidad Limitada, o cualquiera de las formas societarias previstas por la ley.

- **Pequeña empresa:** de uno (01) hasta cien (100) trabajadores inclusive y ventas anuales hasta el monto máximo de 1700 UIT

El incremento en el monto máximo de ventas anuales, señalado para la Pequeña empresa, será determinado por Decreto Supremo refrendado por el Ministerio de Economía y Finanzas cada dos (02) años y no será menor a la variación porcentual acumulada del PBI nominal durante el referido periodo.

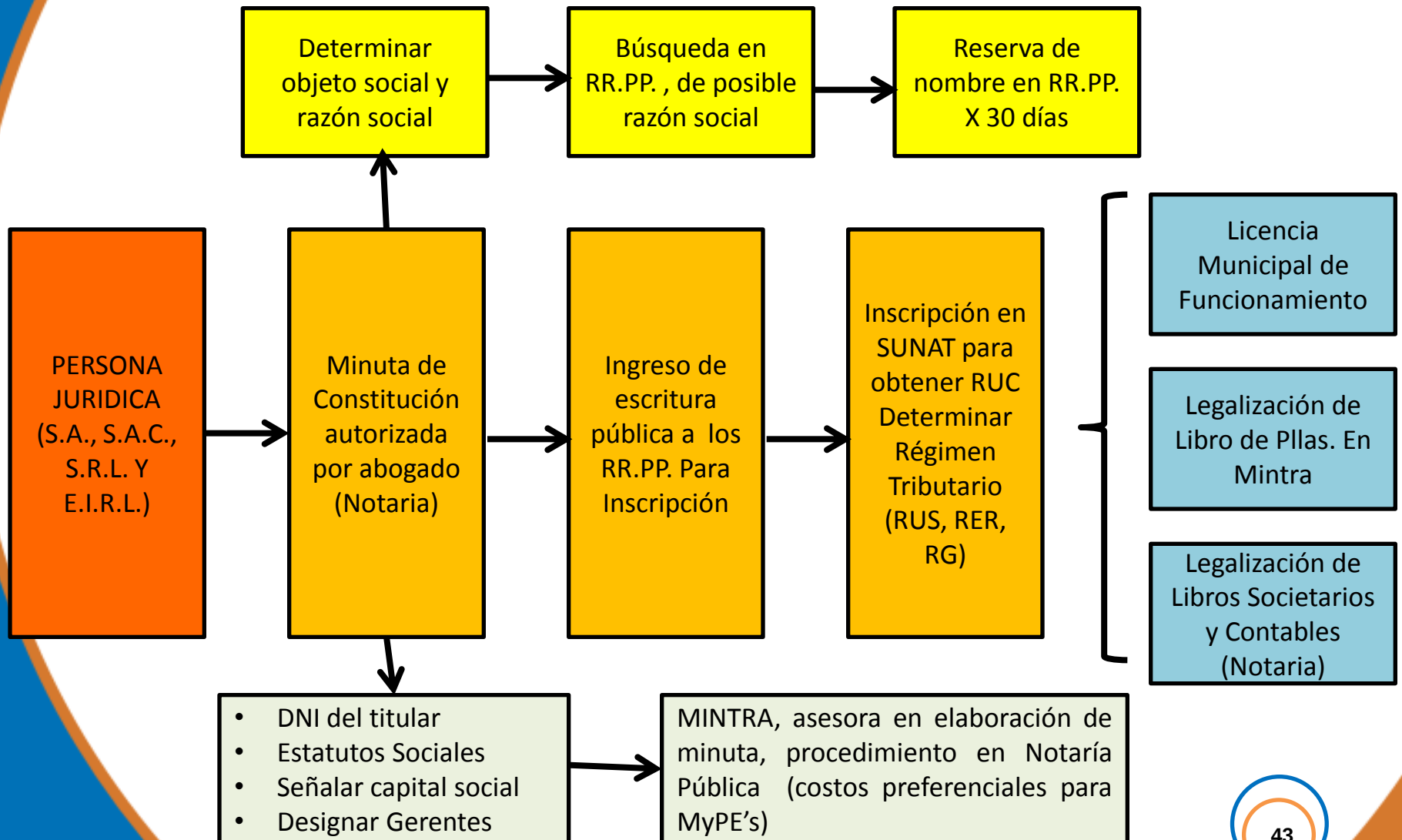


MODALIDADES EMPRESARIALES USADAS POR LAS MyPE's

EIRL	SOC.COMERCIAL DE RESP. LIMITADA (SCRL)	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA (SAC)
• Constituido x una persona. • Si empresa asume deudas, se responde con el patrimonio de la misma sin riesgo de los bienes personales, salvo casos previstos en la Ley Nº 21621. • Se debe nombrar a un gerente. • Requiere capital para crearla. • Debe llevar libros contables, según régimen tributario elegido.	• Requiere un mínimo de 02 socios y no más de 20. • El capital social está integrado por aportes de los socios, con no menos del 25% de cada participación. • Los socios no responden con su patrimonio por las deudas de la empresa.	• Requiere un mínimo de 02 accionistas, y como máximo 20. • El capital social está representado por acciones nominativas y se conforma con los aportes (en bienes y/o en efectivo) de los accionistas. • Los accionistas no responden con su patrimonio personal por las deudas.



CONSTITUCION DE PERSONA JURIDICA





BENEFICIOS E INCENTIVOS PARA LAS MyPES's

CATEGORIAS LABORALES

TRABAJADOR	PRESTADOR DE SERVICIOS 4ta.	MODALIDAD FORMATIVA	PERSONAL DE TERCEROS	BENEFICIARIOS DE TRABAJADORES
Toda aquella persona natural que presta servicios de manera personal bajo relación de subordinación, sujeto a cualquier régimen laboral y cualquiera sea la modalidad de contrato de trabajo, y que por ello recibe una remuneración.	Toda persona natural que obtiene ingresos por el ejercicio individual de cualquier profesión, arte, ciencia u oficio, o actividades no incluidas expresamente en la renta de 3era. categoría.	Toda persona natural que tengas en etapa formativa a través de alguna de las siguientes modalidades: • Aprendizaje • Práctica Pre y/o profesional • Capacitación laboral juvenil • Pasantía • Reinserción laboral.	Todo trabajador o prestador de servicios destacado o desplazado para laborar en el centro de Trabajo. Si desarrollan actividades de riesgo para efectos del Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo, este debe ser pagado por nuestra empresa.	Se debe considerar a familiares de trabajadores que tengan derecho a recibir prestaciones de salud por parte de Essalud.

A PLAZO INDETERMINADO	A PLAZO FIJO CON MODALIDAD	A TIEMPO PARCIAL	CON EXTRANJERO
Pueden ser escritos o verbales, con trabajadores que realizan actividades permanentes en tu empresa. No será obligatorio presentarlos al Ministerio de Trabajo.	Especificar fecha de inicio y fin; x escrito y presentado al MINTRA. - Nat. temporal: inicio de actividad (max. 3 años), necesidades de mercado (max. 5 años) o reconversión empresarial (max. 2 años). - Nat. accidental: necesidad ocasional (max. 6 meses), emergencia (mientras dure) o suplencia (mientras dure). - De obra o servicios: actividad específica, intermitente o temporada.	Solo los puedes realizar por escrito y con aquellos que laboren menos de cuatro horas en tu empresa y que no realicen horas extras. Quienes se encuentren bajo esta modalidad no tienen derecho a CTS, vacaciones ni indemnización por despido.	El contrato debe ser aprobado por el Ministerio de Trabajo y está regulado por el Decreto Legislativo 689

REGIMEN LABORAL DE LA MYPE

A diferencia del régimen laboral general, la empresa tiene algunos beneficios. Para tener ese tratamiento especial, deberá estar debidamente registrada en el Registro Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (REMYPE).

MICRO EMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA
• Pago de RMV x labor de 04 o más horas. • Otorgarle 15 días de vacaciones a tus trabajadores por cada año laborado. • Inscribir a tus trabajadores en Essalud, si es una pequeña empresa, o, si es micro empresa, puedes optar por Essalud o por el Seguro Integral de Salud (SIS). • No paga gratificaciones, CTS ni Asignación Familiar	• Pago de RMV x labor de 04 o más horas. • Gratificación en julio y diciembre equivalente a la mitad de su remuneración mensual • Compensación por Tiempo de Servicio (CTS) equivalente al 50% de lo que corresponde en el régimen general. • Vacaciones de 15 días por cada año laborado. • No paga Asignación Familiar

OTROS BENEFICIOS PARA MYPES

- El Estado promueve la participación de las MyPE's en los procesos de contratación y adquisición con él; conforme a la normativa vigente.
- El Estado promueve el crecimiento, diversificación y consolidación de las exportaciones directas o indirectas de la MyPE, con énfasis en las regiones; implementando estrategias de desarrollo de mercados y de oferta exportable.
- El Estado promueve la oferta de servicios tecnológicos orientada a la demanda de las MyPE's, como soporte a las empresas; facilitando el acceso a fondos específicos de financiamiento o co-financiamiento, a Centro de Innovación Tecnológica o de Desarrollo Empresarial u otros mecanismos o instrumentos que incluyen: investigación, diseño, información, capacitación, asistencia técnica, asesoría y consultoría empresarial y, las pruebas piloto (COFIDE).
- El Estado promueve acceso de MyPE's al mercado financiero y de capitales, fomentando la expansión, solidez y descentralización de dichos mercados.
- A través de la Superintendencia de Banca y Seguros , crea un servicio de información de riesgos especializado en MyPE's.



3RA. SESION: MODALIDADES EMPRESARIALES

REGLAS GENERALES

- 1. Quienes constituyen sociedad, convienen en aportar bienes o servicios para el ejercicio en común de las actividades económicas:** Pueden tener o no fines de lucro; pero con actividad económica debe ser Sociedad.
- 2. Toda sociedad, debe adoptar alguna de las formas previstas en la Ley General de Sociedades:** formalizar su existencia, de lo contrario los actos celebrados a nombre de ella son nulos (los contrayentes son personal, solidaria e ilimitadamente responsables por las contrataciones).
- 3. La sociedad se constituye, por lo menos, por dos socios que pueden ser personas naturales o jurídicas:** Si se pierde esta pluralidad, hay un plazo de 6 meses para reconstituirla, de lo contrario queda disuelta.
- 4. La sociedad se constituye por escritura pública y se inscribe en los RR.PP.:**, incluye los estatutos y nombramientos, toda modificación debe inscribirse. Adquiere personalidad jurídica desde su Inscripción.

REGLAS GENERALES

5. Razón social: Debe contar con ella, de acuerdo a su forma societaria. Puede utilizar nombre abreviado, pero no igual o semejante a la de otra sociedad.

No puede adoptar denominaciones con nombres de organismos públicos o signos distintivos protegidos x derecho de propiedad industrial o de autor.

Debe hacerse una búsqueda de razón social preexistente en los RR.PP., para evitar problemas de inscripción; si no existe una igual o similar puede hacer una reserva de preferencia registral por 30 días.

5. Objeto social: La sociedad desarrolla sus actividades y negocios, de acuerdo a lo que ha dispuesto en sus estatutos como objeto social.

6. Duración de la sociedad: A plazo determinado o indeterminado.

7. Domicilio: Lugar señalado en los Estatutos, donde desarrolla sus actividades principales o la administración

REGLAS GENERALES

- 7. Patrimonio social:** Responde por las obligaciones de la sociedad, sin perjuicio de la responsabilidad personal de los socios en las formas societarias que lo contemplen.
- 8. Beneficios y pérdidas:** la distribución de los beneficios se hace en proporción a los aportes de capital de cada socio; igualmente, asumen las pérdidas. Se exceptúa de la obligación a los socios aportantes de servicios.
- 9. Reparto de Utilidades:** Se hace en mérito a los Estados Financieros, al cierre del ejercicio anual tributario. El reparto no puede exceder del monto total de utilidades obtenidas. Pérdida de capital e Inversiones, reducen o desaparecen el Reparto de Utilidades.
- 10. Prescripción de pretensiones:** Los socios o terceros que tienen pretensiones contra la sociedad, prescriben a los 2 años a partir de la fecha que genera el derecho.

REQUISITOS PARA SU CONSTITUCION

1. Escritura Pública que contenga el pacto social y el estatuto: la minuta de Constitución de Empresas debe estar registrada notarialmente.
2. Formato de solicitud de inscripción debidamente llenado y suscrito.
3. Pago de los derechos registrales.
4. Copia simple del documento de Identidad del presentante, con la constancia de haber sufragado en las últimas elecciones o haber solicitado la dispensa respectiva.





SOCIEDADES ANONIMAS

CONCEPTO

Aquella sociedad cuyos titulares lo son, en virtud de una participación en el capital social, a través de títulos o acciones.

Las acciones pueden diferenciarse entre sí por su distinto valor nominal o por los diferentes privilegios vinculados a éstas, como por ejemplo la percepción a un dividendo mínimo. Los accionistas no responden con su patrimonio personal de las deudas de la sociedad, sino únicamente hasta la cantidad máxima del capital aportado. No se admite el aporte de servicios en la sociedad anónima.



CARACTERISTICAS

- **Es Sociedad de Capitales:** Por los aportes de los socios; sin estos no existe.
- **Existe una división de capital en títulos negociables denominados acciones:** Las acciones representan una parte alícuota del capital y son negociables. La titularidad de las acciones de la sociedad confiere derechos indesligables: toma de decisiones y participación en los rendimientos económicos.
- **Responsabilidad Limitada:** Los socios no responden personalmente por las deudas sociales.
- **Posee un Mecanismo Jurídico Particular:** La propiedad y la gestión de la empresa se encuentran desligados. Con 03 órganos de administración que deciden las labores de dirección y gestión de la empresa: la junta general de accionistas, el directorio, y la gerencia.
- **Disolución:** por el vencimiento de su plazo de duración, conclusión de su objeto social, por acuerdo adoptado con arreglo al estatuto, y otras formas previstas en la Ley.

MODALIDADES DE CONSTITUCION

- **Constitución Simultánea o Privada:** socios fundadores en un solo acto, suscriben y pagan el capital, acuerdan términos del pacto social y del estatuto, firman minuta y otorgan escritura pública de constitución.
- **Constitución por suscripción pública en forma sucesiva mediante oferta a terceros:** (solo para Sociedades Anónimas), contenida en proceso previo de fundación otorgado por socios fundadores, con el objeto de reunir a socios para que suscriban y paguen las acciones de la nueva sociedad. Al culminar este proceso, se otorga la minuta y la escritura pública de constitución.

CONSTITUCIÓN DE EMPRESAS



CONTENIDO DEL PACTO SOCIAL

- **Datos de identificación de los fundadores.** Si es persona natural: nombre, domicilio, estado civil y el nombre del cónyuge en caso de ser casado; si es persona jurídica: denominación o razón social, el lugar de su constitución, su domicilio, el nombre de quien la representa y el documento que acredita la representación. La manifestación expresa de la voluntad de los accionistas de constituir una sociedad anónima.
- **El monto de capital y las acciones en que se divide.**
- **La forma como se paga el capital suscrito.** Para su 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: Sociedades Intermediarias de Valores, Sociedades Administradoras de Fondos Mutuos de Inversión en Valores etc.

EL CAPITAL DE LA SOCIEDAD ANONIMA

El capital Social está vinculado a las **aportaciones**, que son las contribuciones que realiza un socio a favor de la sociedad, para la consecución del fin social. Pueden ser en dinero o en bienes.

Si es aporte en bienes o derechos, deben ser susceptibles de valoración económica.

Si es aporte en dinero se representa en acciones nominativas.

Para que se constituya la sociedad, es necesario que el capital sea suscrito totalmente y cada acción suscrita debe ser pagada, por lo menos en $\frac{1}{4}$ parte.



CONTENIDO DEL ESTATUTO

- La denominación de la sociedad y descripción del objeto social.
- El domicilio de la sociedad
- El monto del capital, el número de acciones en que está dividido, el valor nominal de cada una de ellas y el monto pagado por cada acción suscrita.
- Las clases de acciones en que está dividido el capital, el número de acciones de cada clase, las características, derechos especiales y otros.
- El régimen de los órganos de la sociedad.
- Los requisitos para acordar aumento o disminución de capital u otra modificación del pacto social o del estatuto.
- La forma y oportunidad en que debe someterse a la aprobación de los accionistas la gestión social y el resultado de cada ejercicio.
- Las normas para la distribución de las utilidades.
- El régimen para la disolución y liquidación de la sociedad.
- Otros pactos lícitos que estimen convenientes

SOCIEDAD ANONIMA CERRADA

Cuando no tiene más de 20 accionistas y no tiene acciones inscritas en Registro Público del Mercado de Valores (no se puede inscribirlas).

- **Denominación:** Debe incluir la indicación “Sociedad Anónima Cerrada” o “S.A.C”.
- **Régimen:** las normas especiales previstas en la LGS y las de S.A. en forma supletoria.
- **Órganos que la constituyen:** la junta general de accionistas, el directorio, y la gerencia.



SOCIEDAD ANONIMA ABIERTA

Cuando se cumple 1 o más de estos:

1. Ha hecho oferta pública primaria de acciones u obligaciones convertibles en acciones.
2. Tiene más de 700 cincuenta accionistas.
3. Más del 35% del capital pertenece a 175 o más accionistas.
4. Cuando se constituye como tal.
5. Cuando todos los accionistas con derecho a voto aprueban por unanimidad la adaptación a dicho régimen.



CARACTERÍSTICAS DE LA S.A.A.

- **Denominación:** Debe incluir la indicación “Sociedad Anónima Abierta” o “S.A.A.”
- **Régimen:** las normas especiales previstas en la LGS y las de S.A. en forma supletoria.
- **Órganos que la constituyen:** la junta general de accionistas, el directorio, y la gerencia.
- **Obligaciones:** La S.A.A. debe inscribir todas sus acciones en el R.P. del Mercado de Valores.

Está sujeta al control de la CONASEV





SOCIEDADES COLECTIVAS

CONCEPTO

Es una sociedad de personas, en la que todos los socios son responsables ilimitada y solidariamente por las obligaciones de la sociedad.

En este tipo de sociedad, los socios se seleccionan y son conocidos por las calidades personales para realizar operaciones de comercio durante el tiempo que consideren oportuno.

Se da predominio a la confianza, por eso la actividad personal del socio prevalece sobre el elemento capital.



CARACTERISTICAS

1. Es una persona jurídica de derecho privado.
2. Sociedad que actúa en nombre colectivo y bajo una razón social.
3. Es una sociedad de personas.
4. Los socios asumen responsabilidad ilimitada y solidaria frente a terceros (de carácter subsidiario, porque los socios gozan del beneficio de excusión).
5. Le son aplicables las disposiciones de la LGS para las SCRL y para las sociedades civiles, en lo que sea pertinente.



ESTIPULACIONES DEL PACTO SOCIAL

- **Identificación de socios fundadores:** si son socios industriales, socios aportantes o ambos a la vez.
- **Declaración de voluntad de los socios:** de querer constituir sociedad bajo este tipo legal, con responsabilidad ilimitada y solidaria por las deudas sociales.
- **Aportes:** de servicios personales por parte de uno o más socios, a cambio de participaciones.
- **Nombramiento de 1ros. Administradores:** con obligaciones, facultades y limitaciones de representación y gestión. Si no, la administración corresponde separada e individualmente a cada socio.



ESTIPULACIONES DEL ESTATUTO

- **Razón Social:** Se integra con el nombre de todos o algún (os) de los socios, agregándose la expresión “Sociedad Colectiva” o las siglas “S.C.”
- **Duración.** La sociedad colectiva tiene plazo fijo de duración.
- **Objeto Social:** La descripción detallada.
- **Domicilio de la sociedad:** para desarrollar sus actividades.
- **Capital Social:** monto y cómo está constituido.
- **Control y Administración de la sociedad:** cómo ejercen los socios el derecho de información respecto de la marcha social.
- **Responsabilidades:** que se deriven para el socio que utiliza el patrimonio social o usa la firma social para fines ajenos a la sociedad:
- **Formación de la voluntad social:** Cómo se adoptan (mayoría de votos, computados por personas).

ESTIPULACIONES DEL ESTATUTO

- **Obligaciones:** de los socios para con la sociedad.
- **Determinación de las remuneraciones:** que les corresponda a los socios y las limitaciones para el ejercicio de actividades ajenas a las de la sociedad.
- **Reparto de utilidades:** Determinación de la forma cómo se reparten las utilidades o se soportan las pérdidas.
- **Separación o exclusión de los socios:** y los procedimientos que deben seguirse a tal efecto.
- **Procedimiento de liquidación:** y pago de la participación del socio separado o excluido, y el modo de resolver los casos de desacuerdo.
- **Gestión de la sociedad:** Las reglas para la revisión periódica de la gestión social y del balance anual.



SOCIEDADES EN COMANDITA

CONCEPTO

Sociedad personalista, los socios se seleccionan y son conocidos por sus cualidades personales.

Se dedica, en nombre colectivo y con responsabilidad limitada para unos socios e ilimitada para otros, a la explotación de una industria mercantil.

Existen dos tipos de socios:

- **socios comanditarios:** intervienen en calidad de inversionistas y responsables sólo por el monto de su aporte. No intervienen en la gestión.
- **socios colectivos:** actúan como administradores y tienen responsabilidad ilimitada.



CARACTERISTICAS DE LOS SOCIOS

Del Socio comanditario:

- Aportan un capital determinado.
- Responde hasta el límite de su aporte.
- No recibe a cambio de sus aportes título alguno.
- No participa en la administración de la sociedad.

Del Socio Colectivo:

- Responsable solidaria e ilimitadamente por las deudas sociales, responde con sus bienes.
- Dirigen las operaciones sociales.



ESTIPULACIONES DEL PACTO SOCIAL

- **Datos de los socios:** personas naturales (nombres, apellidos, domicilio, estado civil, etc.) o personas jurídicas (denominación o razón social)
- **Acuerdo de voluntades:** de los socios de asociarse en comandita para obtener beneficios con el desarrollo de una actividad económica.
- **Capital Social:** monto del capital y la forma en que se encuentra dividido.
- **Participación en el capital:** no puede estar representada por acciones ni por cualquier otro título negociable. Deberá indicarse el número de participaciones atribuidas a cada socio comanditario, así como las reglas de transmisión y enajenación de las mismas.
- **Aportes de socios:** comanditarios (bienes en especie o en dinero) de socios colectivos (dinero, bienes en especie, derechos o trabajo).
- **Nombramiento de administradores de la sociedad:** no pueden ser socios comanditarios, salvo pacto en contrario.

ESTIPULACIONES DEL ESTATUTO

- **Razón Social:** Se integra con el nombre los socios colectivos (todos o de algunos de ellos), agregándose “Sociedad en Comandita” o “S. en C.”
- **Duración:** El plazo de duración debe ser fijo.
- **Objeto Social:** Debe haber una descripción detallada del mismo.
- **Domicilio de la sociedad.**
- **Régimen de las participaciones sociales:** restricciones a su transmisibilidad
- **Procedimientos y mecanismos para la modificación del pacto social:** de acuerdo al tipo de sociedad en comandita.
- **Obligaciones de los socios comanditarios o colectivos:** con la sociedad.
- **Reglas de Gestión Social:** para la revisión periódica y del balance anual.
- **Determinación de remuneraciones:** para los socios.
- **Forma de distribución de las ganancias:** y de asunción de pérdidas.
- **Causales de separación:** y exclusión de los socios.



SOCIEDAD COMERCIAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

CONCEPTO

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, que no pueden ser incorporadas en títulos valores, ni denominarse acciones.

Los socios no pueden exceder de veinte y no responden personalmente por las obligaciones sociales.



ESTIPULACIONES DEL PACTO SOCIAL

- **Datos de los socios:** naturales (nombres, apellidos, domicilio, estado civil, etc.) o personas jurídicas (denominación o razón social) , no pueden ser menos de 2 ni mas de 20.
- **Acuerdo de voluntades:** de constituir una SRL en forma simultánea y en un solo acto, también se debe indicar el número de socios.
- **Capital Social:** monto del capital y la forma en que se encuentra dividido.
- **Prestaciones accesorias:** que socios se hayan comprometido a realizar, señalándose su modalidad y la retribución que con cargo a beneficios hayan de recibir los que las realicen.

Debe señalarse la posibilidad que ellas sean transferibles con el solo consentimiento de los administradores.

- El nombramiento de los primeros administradores de la sociedad.

ESTIPULACIONES DEL ESTATUTO

- **Razón Social:** puede utilizar un nombre abreviado, al que debe añadir la indicación “Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada” o “S.R.L.”
- **Duración:** Debe indicarse si es a plazo determinado o indeterminado.
- **Objeto Social:** Debe haber una descripción detallada de las operaciones
- **Domicilio de la sociedad.**
- **Capital Social:** Procedimiento a cumplir para el aumento y reducción; señalando el derecho de preferencia que puedan tener los socios y cuando el capital no asumido por ellos puede ser ofrecido a personas extrañas a la sociedad.
- **Determinación de la expresión de voluntad:** La forma cómo se expresará la voluntad de los socios, siempre y cuando sea establecida por los socios que representen la mayoría. Debe ser expresada de manera indubitable, pudiendo establecer cualquier medio que garantice su autenticidad.

ESTIPULACIONES DEL ESTATUTO

- **La formulación y aprobación de los estados financieros:** El quórum y mayoría exigidos y el derecho a las utilidades repartibles en la proporción correspondiente a sus respectivas participaciones sociales, salvo disposición diversa del estatuto.
- **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 pactos lícitos que deseen establecer, siempre y cuando no colisionen con los aspectos sustantivos de esta forma societaria.
- **Forma y oportunidad de la convocatoria:** La celebración de las juntas generales, así como la representación de los socios, se regirán por las disposiciones de la Sociedad Anónima en cuanto le sean aplicables.



4TA. SESION: LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

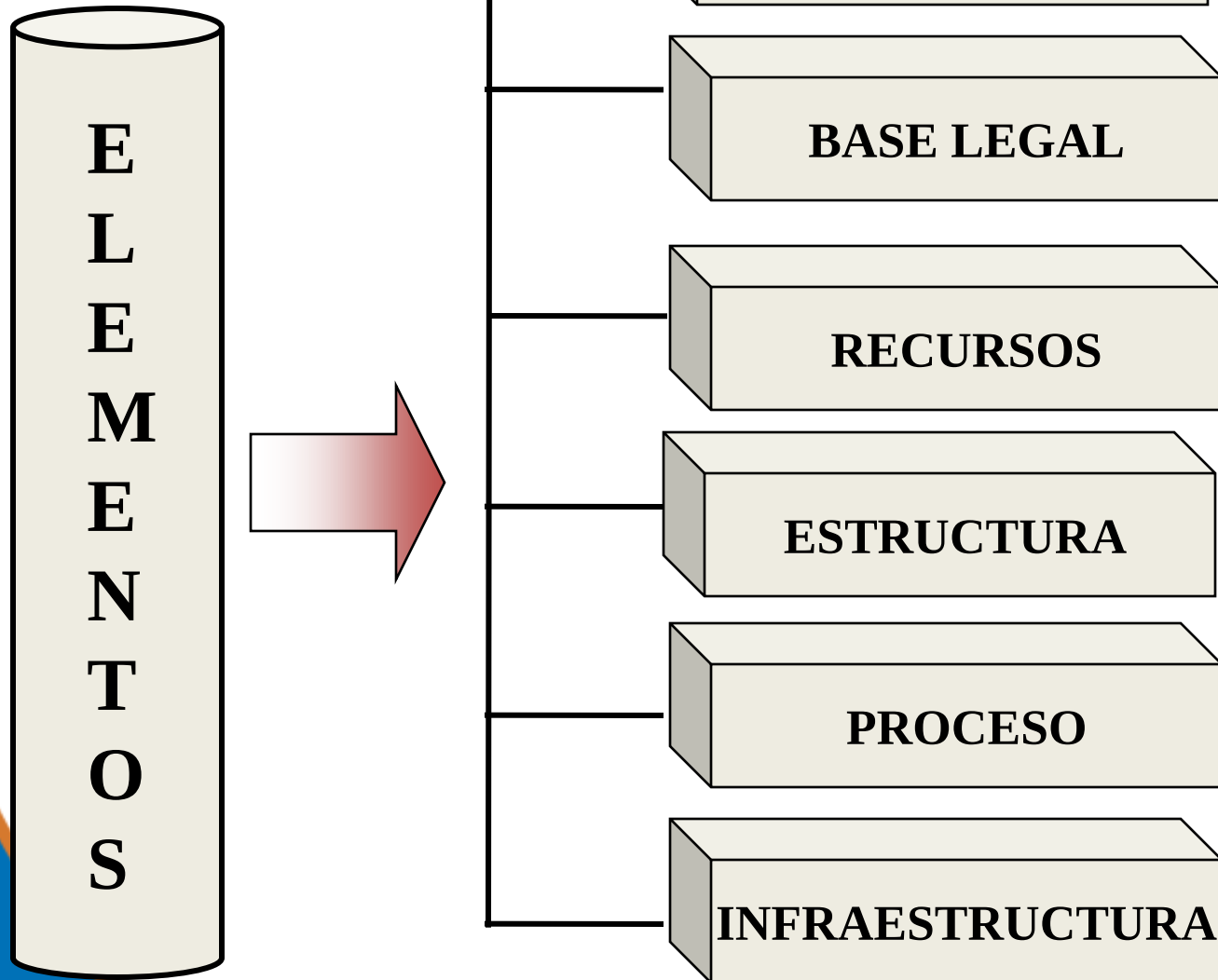
PROPÓSITOS DE LA ORGANIZACIÓN

- ✓ Permitir la consecución de los objetivos primordiales de la empresa lo más eficientemente y con un mínimo esfuerzo.
 - ✓ Eliminar duplicidad de trabajo.
 - ✓ Establecer canales de comunicación.
- ✓ Representar la estructura oficial de la empresa





ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL



ELEMENTOS DE LA ORGANIZACION

OBJETIVO

Toda empresa u organización busca siempre un objetivo, sea este social, económico o financiero; el objetivo a lograr debe ser claro, preciso y conciso.

BASE LEGAL

Esta constituido por el conjunto de normas legales, que hacen posible que la empresa formalmente funcione. Ejemplo:

- Ley de MYPES. Ley 28015
- Ley de la E.I.R.L. Ley 21621
- Ley general de sociedades. Ley 26887

RECURSOS

- Recurso humano
- Recurso económico
- Recurso financiero
- Recurso material
- Recurso tecnológico
- Recursos de información

ESTRUCTURA

Constituida por los distintos órganos y unidades administrativas que se han establecido en la organización, constituye el “cuerpo Óseo” de la empresa y deben establecerse de acuerdo a las necesidades, tamaño, giro, u otra característica especial de la organización.

PROCESOS

Conjunto de procedimientos que debe realizarse para ejecutar las operaciones de la empresa; para la producción de bienes debe seguirse un proceso, para la venta de igual manera, para la compras, etc.

INFRAESTRUCTURA

Esta referido a las áreas y/o ambientes físicos donde la empresa debe funcionar



ERRORES COMUNES EN LA ORGANIZACION

INCAPACIDAD DE PLANEAR ADECUADAMENTE

1. Empresa que conserve su estructura organizacional tradicional mucho después que han cambiado sus objetivos, planes y ambiente externo. Ej: importadora – comercializadora – distribuidora.
2. Empresa que necesite de un tipo de Gerentes actualmente no disponibles o que los actuales no se hayan desarrollado con ella o no encajan en las necesidades actuales. Ej.: Institución educativa. Bancos.
3. Empresa cuya organización está en torno al personal : los puestos no son cubiertos totalmente o hay un conflicto de mando.

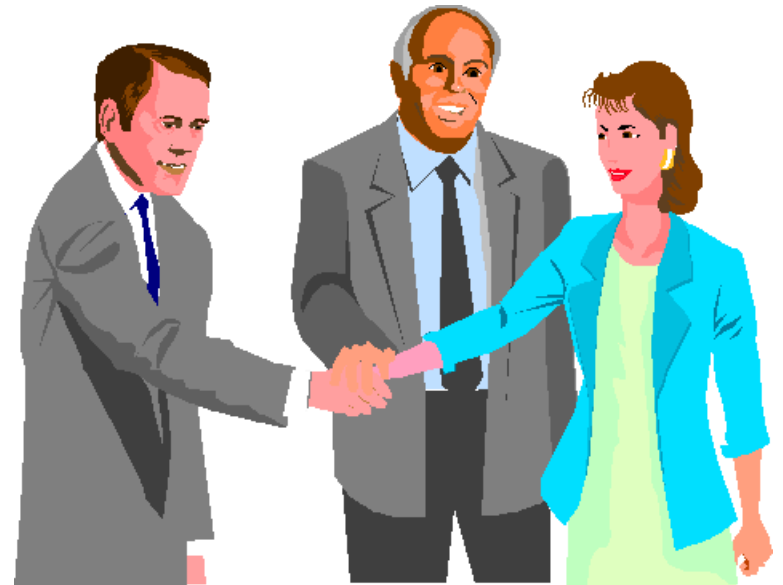
Las empresas deben mirar hacia adelante, determinando qué tipo de estructura organizacional servirá mejor a sus necesidades futuras y el tipo de personal idóneo

INCAPACIDAD DE CLARIFICAR RELACIONES

La falta de claridad en la responsabilidad y en la autoridad para la acción, refleja falta de conocimiento sobre la parte que los miembros van a desempeñar en el equipo de una empresa.

Individuos celosos e inseguros.

Se pasan la responsabilidad unos a otros, dedicándose a mejorar su posición y obtener favores.



INCAPACIDAD DE DELEGAR AUTORIDAD

Gerentes renuentes a delegar la toma de decisiones.

Cuellos de botellas en la toma de decisiones:

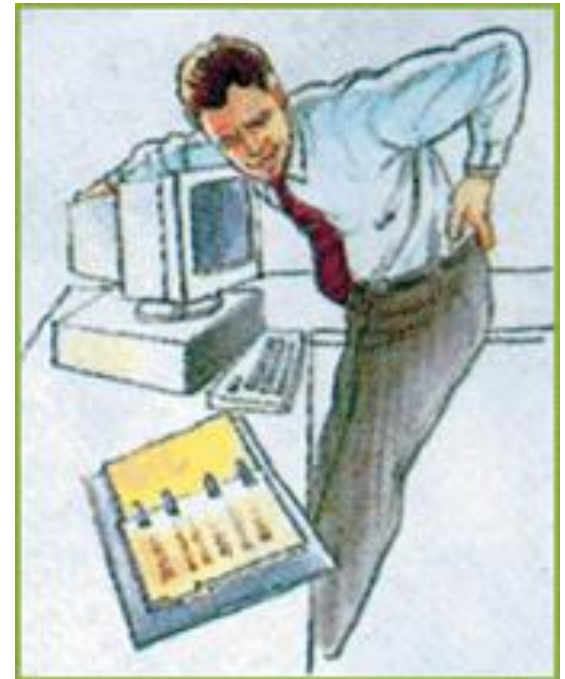
- ✓ remisión excesiva de pequeños problemas a superiores.
- ✓ sobrecarga de ejecutivos con innumerables detalles.
- ✓ constantes medidas de urgencia.
- ✓ subdesarrollo de gerentes en niveles inferiores



INCAPACIDAD DE EQUILIBRAR DELEGACION

Gerentes de niveles superiores deben conservar autoridad sobre las decisiones que tengan alto impacto en la empresa, para revisar planes y desempeño de sus subordinados.

Es preciso mantener autoridad para asegurarse de que, cuando la deleguen, sea usada convenientemente y para los fines buscados.

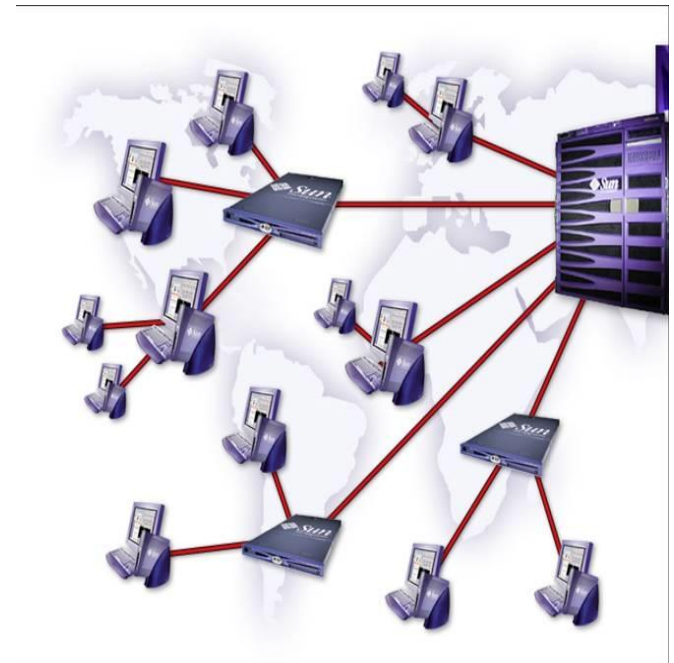


LINEAS DE AUTORIDAD VS. LINEAS DE INFORMACION

Existe Información que debe ser accesible a todos los niveles; salvo que la información sea confidencial.

Obtención de información debe estar separada de la toma de decisiones; esta última requiere autoridad administrativa.

La única razón para seguir una cadena de mando es preservar la autoridad en la toma de decisiones y la claridad de la responsabilidad.



AUTORIDAD SIN RESPONSABILIDAD

No se debe otorgar autoridad sin responsabilidad.

La delegación de autoridad no es delegación de responsabilidad, pues los superiores siguen siendo responsables del ejercicio apropiado de la autoridad en manos de los subordinados.

Tiene que ver con el empowerment en las organizaciones y los “empoderados” deben ser responsables de sus acciones



DAR RESPONSABILIDAD A LOS QUE NO TIENEN AUTORIDAD

Queja común: los superiores hacen responsables a los subordinados de los resultados, sin darles autoridad para lograrlos.

Cuando la estructura de papeles no es clara o es confusa.

Cuando subordinados creen tener autoridad ilimitada en cualquier área (sus trabajos “lo abarcan todo”).

La autoridad debe limitarse al área.

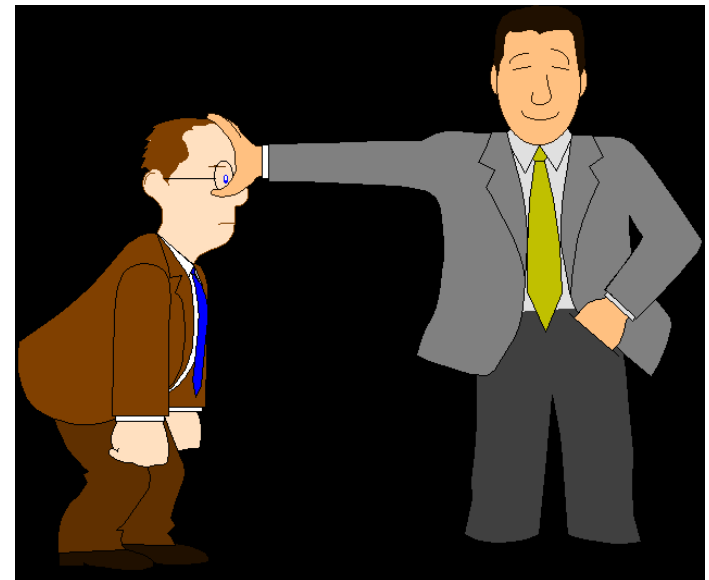


MAL USO DE AUTORIDAD FUNCIONAL

Problemas que surgen de una delegación indefinida e ilimitada de autoridad funcional.

Cuando en una empresa, por su complejidad, se da autoridad funcional a un departamento de staff o de servicios, sobre actividades en otras partes de la organización.

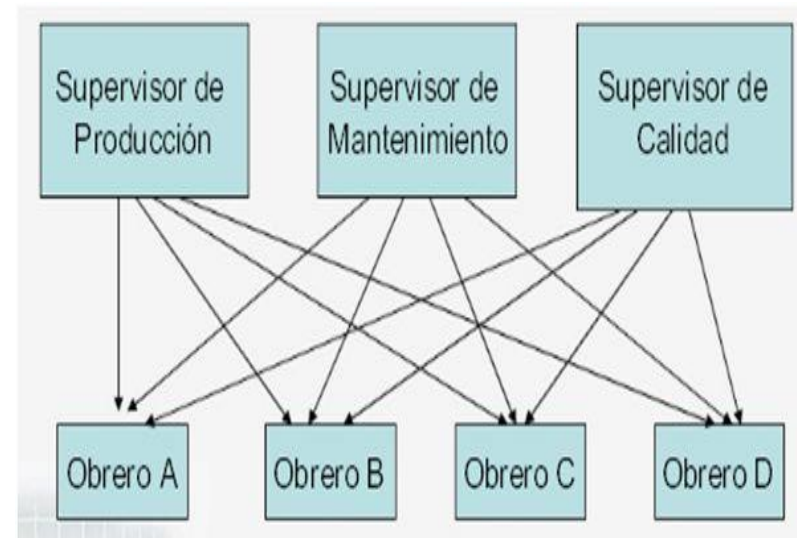
Se exalta demasiado a los departamentos de staff a costa del departamento operativo.



SUBORDINACION MULTIPLE

Principal peligro de autoridad funcional exagerada: la ruptura de la unidad de mando.

Cuando los especialistas de staff y de servicio tienen un grado de autoridad de línea sobre otras partes de la organización; por ej.: el Director de RR.PP., impone que todas las declaraciones públicas de los Gerentes y otros empleados sean aprobadas antes o sigan la línea de políticas establecidas.



EXCESO Y FALTA DE ORGANIZACION

La organización excesiva es el resultado de la incapacidad de poner en práctica la idea de que la estructura de la empresa es tan solo un sistema para hacer posible el desempeño eficiente de la gente.

- ✓ Multiplicación de actividades o de los departamentos de staff y de servicio: por delegación inadecuada para los subordinados de línea y la tendencia a considerar la especialización y la eficiencia del servicio en términos que pasan por alto las operaciones grandes de la empresa.
- ✓ Gerentes nombran un número innecesario de asistentes de línea (Gerente Asistente, Adjunto o Subgerente); por dedicarse a asuntos fuera de su departamento con largas ausencias de la oficina.



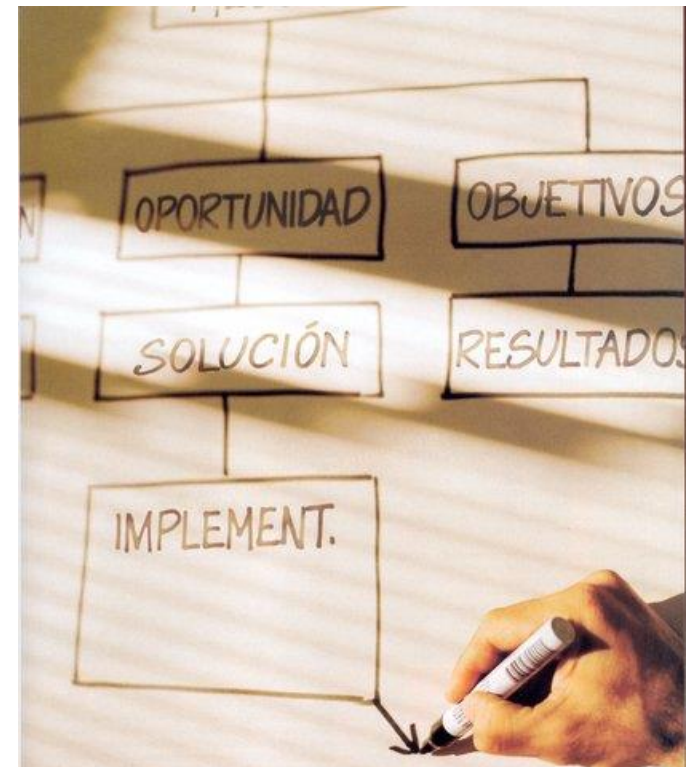
COMO EVITAR ERRORES MEDIANTE LA PLANEACION

PLANEACION PARA ALCANZAR EL IDEAL

Se busca una organización ideal que refleje las metas de la empresa. Esta búsqueda comporta:

- ✓ Describir las principales líneas de organización.
- ✓ Si la autoridad debe centralizarse o se debe dividir.
- ✓ Que la forma organizacional sea dinámica y alterable.

La estructura de la organización debe adaptarse a cada empresa.



MODIFICACION DEL FACTOR HUMANO

Si el personal disponible no encaja en la estructura ideal y no se puede o no se le debería hacer a un lado; la única posibilidad es modificar la estructura para que se ajuste a las capacidades, actitudes o limitaciones individuales.

Aunque parezca que se organiza todo en torno al personal; realmente lo que se hace es organizar la empresa en base a las metas y actividades; luego se realizan modificaciones en razón del factor humano.



VENTAJAS DE LA PLANEACION DE LA ORGANIZACION

La planeación de la estructura organizacional, ayuda a determinar las necesidades futuras de personal y los programas de capacitación requeridos.

Una empresa no puede reclutar inteligentemente personas y capacitarlas; si no sabe qué personal administrativo necesitará o qué experiencia exigir.





CÓMO EVITAR INFLEXIBILIDAD ORGANIZACIONAL

REORGANIZACION

- 1. Relacionada al ambiente de los negocios:** cambios en las operaciones, cambios en la línea de productos, técnicas de producción, reglamentación gubernamental; etc.
- 2. Por ideas innovadoras de los Gerentes Generales o Directorio:** basadas en su experiencia o porque la forma de administrar requiere de estructura diferente.
- 3. Por deficiencias en la estructura actual:** provenientes de debilidades organizacionales (excesivos controles) carencia de política uniforme, no logro de objetivos; etc.



NECESIDAD DE REAJUSTE Y CAMBIO

Debe ser moderado y continuo para impedir que la estructura se estanque.

Una estructura organizacional debe ser algo vivo y deben realizarse cambio estructurales para acostumbrar a los subordinados al cambio.

Así, las personas acostumbradas al cambio tienden a aceptarlos si frustraciones.





5TA. SESION: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

ORGANIGRAMAS

Toda estructura organizacional puede graficarse; el diagrama indica cómo están vinculados los departamentos en las líneas principales de autoridad.

1. Ventajas:

- Revela a Gerentes y personal cómo se vinculan dentro de la estructura.
- Ayuda a que las relaciones entre subordinado y superiores, se establezcan en base a las relaciones jerárquicas esenciales señaladas.
- Ayuda a crear un espíritu de equipo al describir las relaciones.

2. Limitaciones:

- Solo contienen relaciones formales de autoridad
- Omite las relaciones informales e informacionales significativas
- No indica cuánta autoridad existe en cualquier punto de la estructura
- Los individuos pueden confundir las relaciones de autoridad con el status.

DESCRIPCIONES DE PUESTOS

- Indica lo que debe hacer el titular; estipula funciones básicas, áreas de resultado final.
- Clarifica autoridad del puesto: hace referencia al diagrama actual de autorización de aprobación.
- Proporciona orientación para definir cualidades de los candidatos y establecer niveles salariales.
- Medio de control de la organización estándar, con el cual juzgar:
 - ✓ si un puesto es necesario y cuál debe ser su nivel organizacional y lugar exacto dentro de la estructura





ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

DEFINICION

Propósito: definir guías, parámetros y procedimiento necesario para que el grupo alcance un objetivo principal; x ej.: organiza prioridades en forma jerárquica.

La estructura organizacional implica cómo un negocio, organiza, categoriza y delega tareas para alcanzar un objetivo en particular.

Determina cómo un negocio está yendo, para tomar decisiones y cómo esas decisiones son implementadas.



IMPLICA CONCEPTOS COMO:

- **Organigrama:** muestra como los departamentos, divisiones, y varios niveles de la organización interactúan entre sí.
- **Cadena de mando:** identifica quiénes participan en la toma de decisiones y cómo estas decisiones se actualizan.
- **Distribución de autoridad:** x ejemplo
 1. Si los subordinados están implicados en la toma de decisiones.
 2. Si la toma de decisiones está reservada para unas pocas figuras de autoridad en cada departamento.



IMPLICA CONCEPTOS COMO:

- **Estructura de línea y de staff:**
 1. Estructura de línea: identifica actividades responsables por el objetivo principal de la organización.
 2. Estructura de staff: soporte o red de asistencia a la línea en sus objetivos.
- **Departamentalización:** Define tareas específicas y actividades de cada departamento. Ej.: Promotores de ventas agrupados en el departamento o división de ventas.
- **Control:** Define número de empleados sobre los que un mando ejerce autoridad.





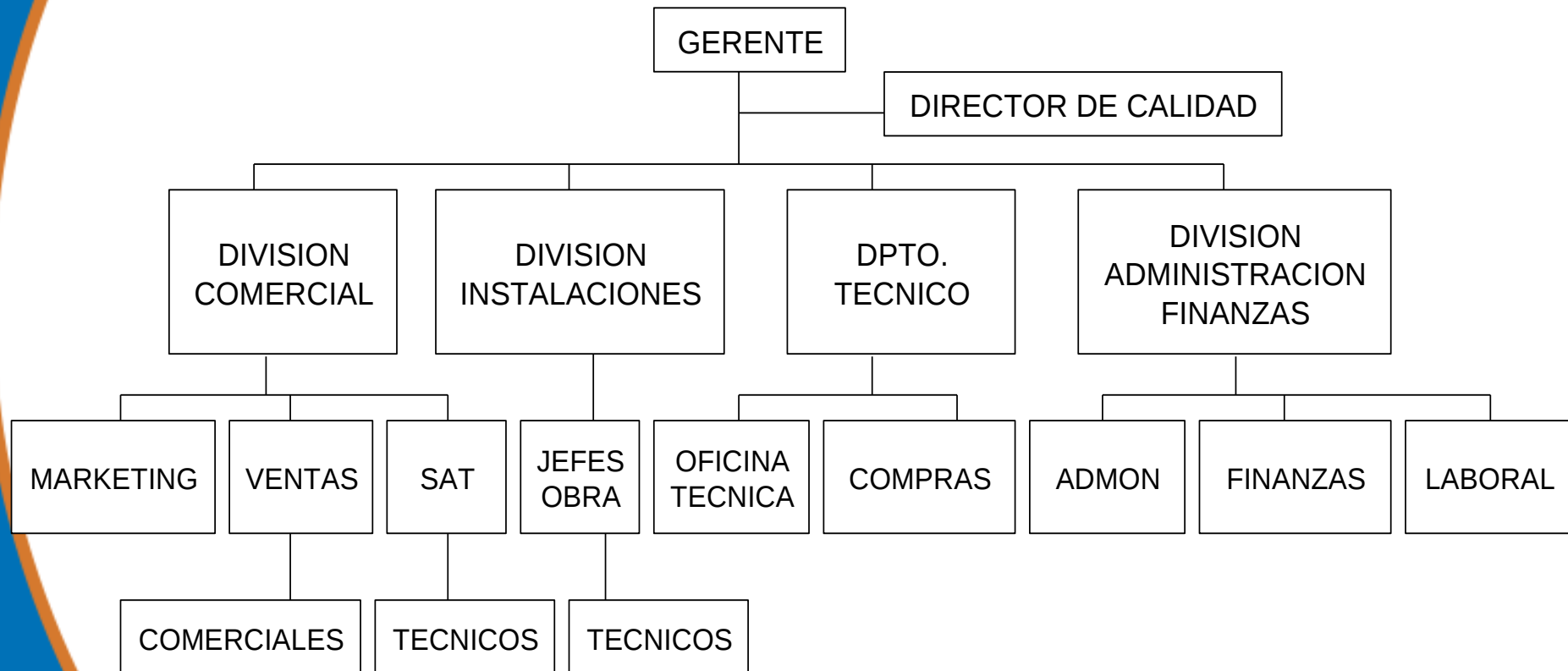
DISEÑOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

ESTRUCTURA HORIZONTAL O DEPARTAMENTAL

Tiene que ver con la agrupación de las actividades y tareas afines (o separación de las responsabilidades) que realizan los miembros de la organización en áreas o departamentos. Esto se da en los distintos niveles jerárquicos existentes.

Las organizaciones se esparcen horizontalmente a medida que el trabajo y su conducción se subdivide en partes más específicas para llevar a cabo las tareas

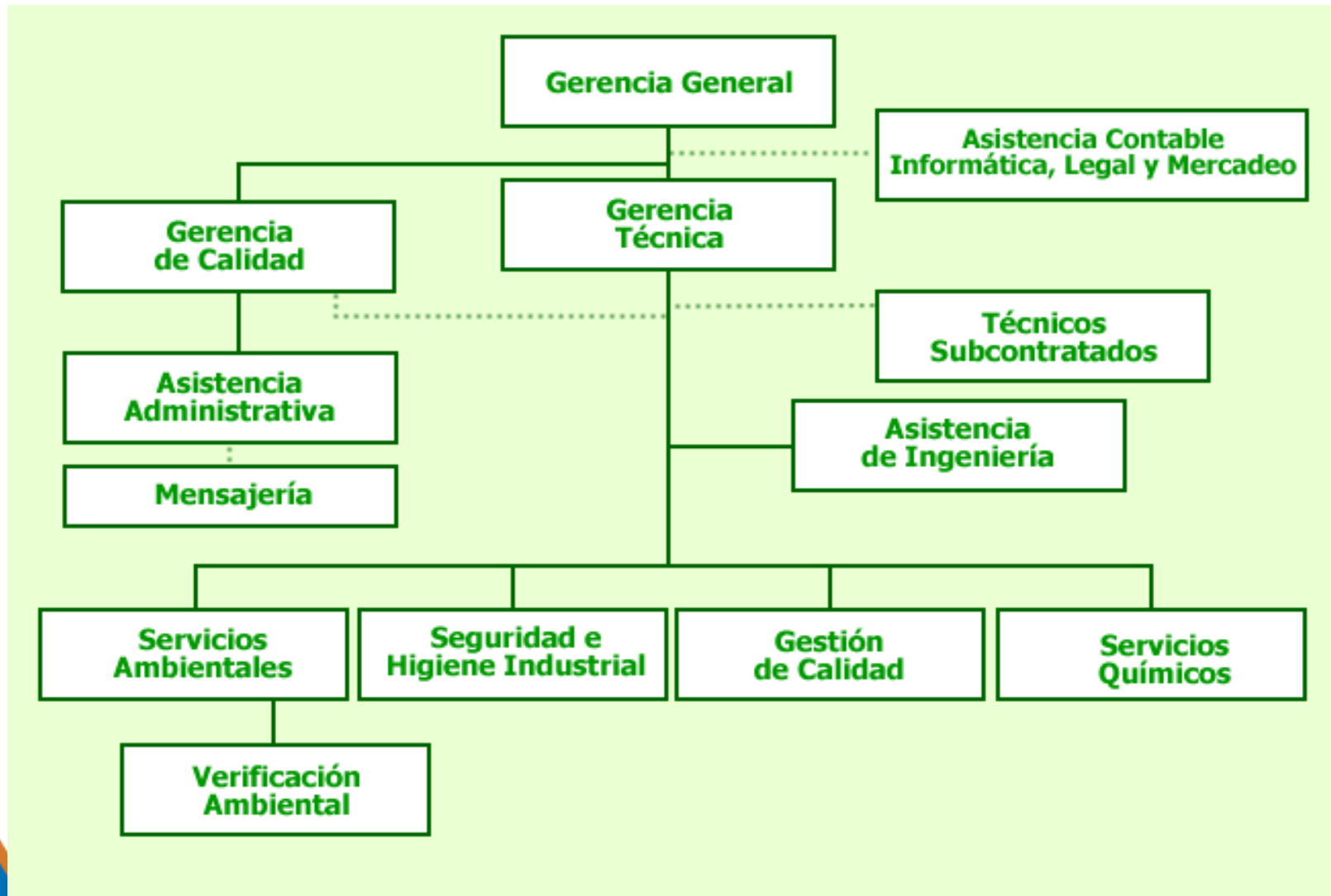




ESTRUCTURA VERTICAL O JERARQUICA

- Busca conocer profundidad de estructura jerárquica de la organización, proliferación de niveles de supervisión, número de posiciones que hay entre el más alto y las áreas de servicios. La autoridad y responsabilidad están desgranadas en función de la cantidad de niveles jerárquicos.
- Una jerarquía relativamente poco profunda concentra autoridad en los niveles mas altos, con lo cual, quienes están en posiciones menores se dedicarán a tareas mas rutinarias.







CULTURA ORGANIZACIONAL

DEFINICION

Conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa y, a la vez, es una presentación de la imagen de la empresa.

Implica el aprendizaje y transmisión de conocimientos, creencias y patrones de conducta durante un período.

Esto significa que la cultura de una organización es bastante estable y no cambia rápidamente.



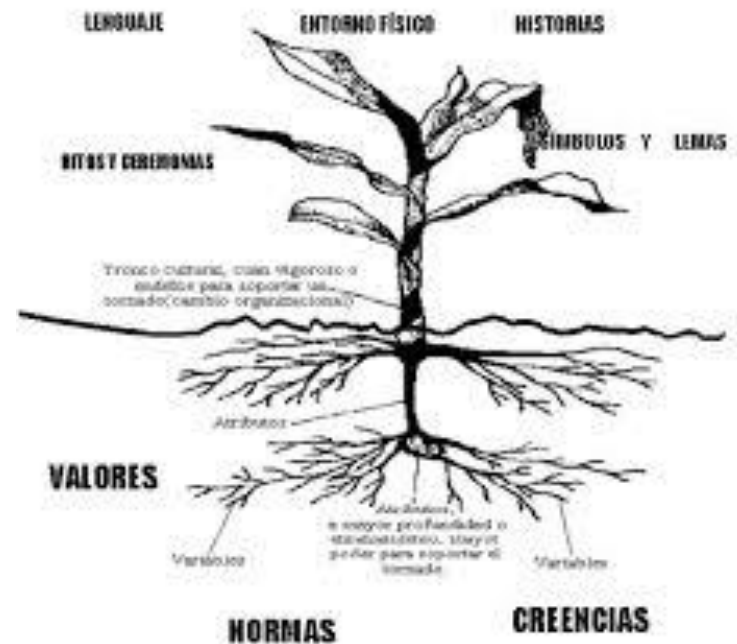
ELEMENTOS BASICOS

1. Conjunto de valores y creencias: afirmaciones acerca de lo que está bien o mal de una organización. Se concreta en normas con comportamiento esperado.

2. Cultura compartida: Valores y creencias que deben ser sostenidos por una mayoría de miembros de la organización.

3. Imagen integrada: Identidad de la empresa. Proporciona continuidad en el tiempo, coherencia a pesar de la diversidad.

4. Fenómeno persistente: Resistente al cambio, puede tener implicaciones tanto positivas como negativas.



CARACTERÍSTICAS DIFERENCIADORAS

- **Iniciativa individual:** Grado de responsabilidad e independencia individual.
- **Tolerancia del riesgo:** Grado en el que los empleados son animados a ser agresivos, innovadores y a asumir riesgos.
- **Control:** Número de reglas y cantidad de supervisión directa que se usa para controlar el comportamiento de los empleados.
- **Tolerancia del conflicto:** Grado en el que los empleados son animados a airear los conflictos y las críticas de forma abierta.
- **Modelo de comunicación:** Grado en el que las comunicaciones organizativas están restringidas a la jerarquía formal de autoridad.
- **Sistema de incentivos:** Se basan en criterios de rendimiento del empleado y no por antigüedad.
- **Identidad e integración:** De los miembros con la organización como un todo y no como grupo de trabajo o por experiencia profesional.



INFLUENCIA DEL LIDER EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

INFLUENCIA DEL LIDER

- Las empresas que participan en los actuales escenarios tienen que tener su propia cultura organizacional de acuerdo a las exigencias de estos, para ello deben contar con un buen líder (Gerente), capaz de propiciar esa cultura organizacional que integre adecuadamente sus recursos y conlleven a obtener resultados positivos en pro de la organización.
- Los líderes pueden encabezar grandes transformaciones, siempre que cuenten con un equipo capaz de acompañarlos, que usen su tiempo con inteligencia, que confieran a ese equipo la posibilidad de intercambiar impresiones con su jefe (incluso disentir con este) y de sentirse útil siendo parte de la tarea que están llevando a cabo.
- Sin un liderazgo claro, moderno, que contagie, la organización no va a poder adecuar su comportamiento organizacional a las necesidades del entorno actual.

INFLUENCIA DEL LIDER

- Tiene bajo su cargo al recurso humano; que necesita estar compenetrado con sus labores en pro de alcanzar las metas que se han propuesto.
- Motiva por la identificación, no por el castigo o la recompensa.
- Debe alinear al factor humano, alrededor de objetivos compartidos que sean merecedores de su apoyo y dedicación.
- Puede cambiar o destruir las políticas, que orientan el comportamiento organizacional, para operativizar la estrategia.

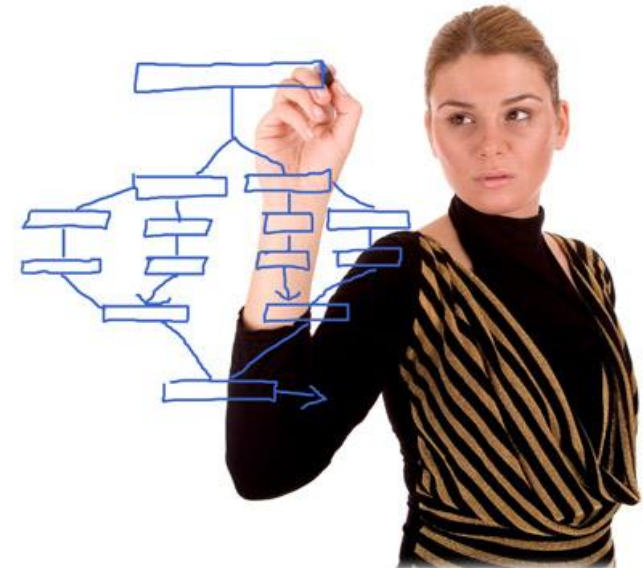




PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

DEFINICION

- Proceso por el cual los miembros que guían una organización visionan establecen objetivos futuros y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias, antes de tomar acción, para lograr ese futuro.
- La visión del futuro estado de la organización proporciona la dirección en la cual debe moverse y la energía para comenzar el movimiento.
- Involucra la creencia de qué aspectos del futuro pueden ser influenciados y cambiados, por lo que nosotros hacemos ahora.



QUE PROPORCIONA?

- ✓ Proporciona escenario para la acción que encajada en el esquema mental de la organización y sus empleados.
- ✓ Proporciona marco de trabajo a los gerentes y colaboradores, para determinar situaciones estratégicas, discutir alternativas en un lenguaje común, y decidir acciones a ser tomadas en tiempo razonable.
- ✓ Ayuda a desarrollar, organizar y utilizar un mejor entendimiento del ambiente en la cual opera, sus propias capacidades y limitaciones.



BENEFICIOS

1. Crea visión colectiva y compromiso de los colaboradores para crear el futuro.
2. Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
3. Fomenta el planeamiento y la comunicación interdisciplinarios.
4. Asigna prioridades en el destino de los recursos.
5. Constituye el puente con el proceso de planeamiento táctico a corto plazo.
6. Obliga a ejecutivos ver el planeamiento desde la macro perspectiva, de manera que nuestras acciones diarias nos acerquen cada vez más a las metas.



PREGUNTAS BÁSICAS PARA EL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

El Planeamiento Estratégico de toda organización, necesita responder 4 preguntas básicas:

- ✓ ¿Dónde estamos ?
- ✓ ¿Cuál es el ambiente en el que estamos operando hoy?
- ✓ A dónde queremos ir?
- ✓ ¿Cómo llegamos donde queremos estar?



ETAPAS

1. **Análisis de la situación:** conocer realidad en la que opera la organización.
2. **Diagnóstico de la situación:** conocer condiciones actuales en las que se desarrolla la organización (dentro y fuera de ella).
3. **Declaración de objetivos estratégicos:** puntos futuros cuantificables, medibles y reales.
4. **Estrategias corporativas:** Cómo va a responder la empresa a las necesidades del mercado (interno y externo), para poder hacer las "jugadas" correctas, en los tiempos y condiciones correctas.
5. **Planes de actuación:** Pauta que integra objetivos, políticas y secuencia de acciones principales, en un todo coherente.¹
6. **Seguimiento:** Conocer cómo se vienen aplicando y desarrollando las estrategias de la empresa; para evitar sorpresas.
7. **Evaluación:** Permite hacer un "corte" en un cierto tiempo, medir resultados, y ver cómo estos van cumpliendo los objetivos planteados.

ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO



- **Debe ser :**
 - ✓ La razón de ser de la organización
 - ✓ Ambiciosa: Un reto
 - ✓ Clara: De fácil interpretación
 - ✓ Sencilla: que todos la comprendan
 - ✓ Corta: que se recuerde fácilmente
 - ✓ Consensuada: por todos en la organización
- **Debe responder a las preguntas:**
 - ✓ Quiénes somos? A qué nos dedicamos?
 - ✓ En qué nos diferenciamos?
 - ✓ Por Qué, Para Qué y Para Quién hacemos lo que hacemos?
 - ✓ Cómo lo hacemos?
 - ✓ Qué valores respetamos?



MISIÓN

Algunas recomendaciones para la elaboración de la MISIÓN

- ✓ Deben participar los máximos responsables de la organización
- ✓ Trabajo individual, en grupos y todos juntos
- ✓ Aconsejable, un facilitador externo
- ✓ Importante, conseguir que todos participen: Es más importante la participación que el debate
- ✓ Lo más importante es recoger los elementos que el grupo considere indispensables. La redacción vendrá después
- ✓ Se trata de encontrar una fórmula sintética con la que se sientan identificados. Signo de identidad: es el DNI
- ✓ Es mejor no agotar la imaginación: sesiones cortas y con resultados provisionales

VISIÓN

Cómo deseamos que sea la organización dentro de “X” años (concretos)

- **Debe ser una fórmula:**
 - ✓ No de mejorar el pasado
 - ✓ Coherente: Con la MISIÓN
 - ✓ Ambiciosa: Un reto, pero realista, viable
 - ✓ Clara: De fácil interpretación
 - ✓ Sencilla: Que todos la comprendan
 - ✓ Atractiva: Para provocar ilusión
 - ✓ Consensuada: Por todos
- **Respuesta a las preguntas:**
 - ✓ Qué y cómo queremos ser en x años?
 - ✓ Para quién trabajaremos?
 - ✓ En qué nos diferenciaremos?
 - ✓ ¿Qué valores respetaremos?



VISIÓN

Algunas recomendaciones para la elaboración de la VISIÓN

- ✓ Grupo de personas implicadas: máximo 20
- ✓ Trabajo individual, en grupos y todos juntos
- ✓ Aconsejable, un facilitador externo
- ✓ Importante: que todos participen (más importante que el debate)
- ✓ Es necesario no distraerse en el pasado, sino mirar al futuro
- ✓ Si se detectan barreras (dudas, indefiniciones, problemas...) hay que identificarlas, dibujar los escenarios posibles y decidir.
- ✓ La transformación de la VISIÓN en realidad implica revisar la forma de hacer las cosas, la estructura organizativa y la estrategia



6TA. SESION: PUESTOS DE TRABAJO EN LA ORGANIZACION



ANALISIS DE PUESTOS

ANALISIS DE PUESTOS

- Proceso de obtener información sobre los puestos, al definir sus deberes, tareas o actividades.
- Supone una investigación sistemática siguiendo pasos pre determinados, que se especifican con anticipación al estudio.
- Se obtiene un informe escrito que resume la información obtenida de tareas o actividades individuales.
- Se busca mejorar el desempeño y la productividad organizacional.



NECESIDAD DE ANALISIS DE PUESTOS

- Cuando se funda la organización
- Cuando se crea nuevos puestos
- Cuando se modifican significativamente los puestos por resultado de nuevas tecnologías o procedimientos
- Cuando se va a actualizar el sistema de compensación y de salarios.
- Cuando la competencia y la autoridad de los supervisores se superponen (duplicidad de esfuerzos y conflictos)



NECESIDAD DE ANALISIS DE PUESTOS

- Cuando los empleados no saben qué tareas específicas deben cumplir.
- Cuando la contratación y selección son ineficaces: asigna de tareas para las que no tienen condiciones.
- Cuando la mano de obra no está adecuadamente capacitada.
- Cuando la productividad general de la organización no resulta aceptable para la administración.
- Cuando el flujo de trabajo no es uniforme (retrasos e incompleta).



ANALISTA DE PUESTOS

1. Debe estar familiarizado con la compañía y ser respetado por todos.
2. Funciones importantes:
 - Alto grado de capacidad analítica
 - Instituye y dirige métodos de revisión, corrección y aprobación,
 - Busca cooperación de Gerentes y empleados -Solicita información sobre los puestos: descripciones y especificaciones.
 - Confecciona modelos
 - Debe evitar superposiciones en descripciones
 - Asegurar la redacción uniforme de las descripciones y que sean definitivas.



RECOLECCION DE INFORMACION DEL PUESTO

- **Entrevistas:** Preguntas individuales del puesto.
- **Cuestionario:** Gerente y empleado x separado. Se obtiene datos de obligaciones y tareas, propósito del puesto, entorno, requerimientos del puesto, equipos y materiales utilizados.
- **Observación:** de actividades de los que ocupan los puestos analizados.
- **Diarios:** que el empleado lleve un diario de sus actividades



RECOLECCION DE INFORMACION DEL PUESTO

Paso 1

Determine el uso de la información del análisis de puesto; ejemplo: entrevistar a los empleados y preguntarles en qué consiste el puesto y cuáles son sus responsabilidades (útiles para redactar descripciones de puestos y seleccionar los empleados).

Paso 2

Reúna y revise información previa, como organigramas, diagramas de proceso y descripciones de puestos.

Paso 3

Seleccione posiciones representativas para analizarlas: puestos similares.

Paso 4

Reúna información del puesto (actividades que involucra, requerimientos humanos y condiciones de trabajo).

Paso 5

Revise la información con los participantes, para determinar si es correcta, si está completa y si es fácil de entender.

Paso 6

Elaboró una descripción y especificación del puesto!!.

DATOS QUE SE REÚNEN

- Actividades y procesos del trabajo
- Responsabilidad personal.
- Comportamiento humano: acciones físicas y la comunicación en el trabajo.
- Maquinas, herramientas, equipo y ayudas utilizados para el trabajo .
- Tangibles e intangibles del puesto.
- Conocimientos/habilidades requeridas.
- Desempeño del trabajo
- Normas de trabajo.
- Condiciones físicas de trabajo.
- Identidad del puesto dentro de la estructura de la organización

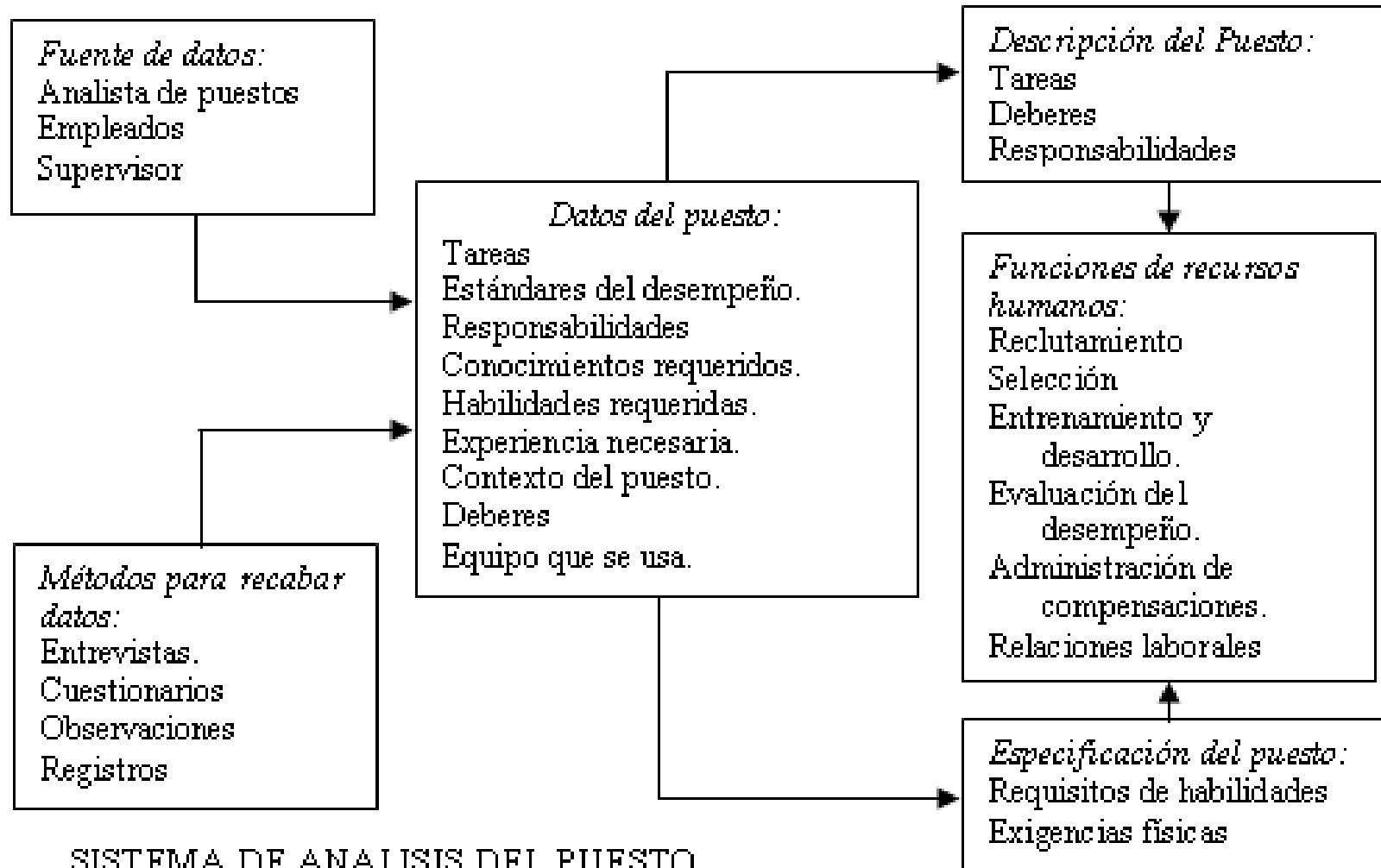


CONTROL DE LA INFORMACION

Precisión en los datos recolectados :

1. Que los empleados no exageren la dificultad de su trabajo.
2. Al revisar los cuestionarios y entrevistarlos, debe estar alerta de las respuestas que no concuerden con los hechos.
3. Al recolectar la información, debe ser en un grupo grande.
4. Si hay duda en la información: obtener información del Gerente o personas q lo conozcan.





SISTEMA DE ANALISIS DEL PUESTO

ENFOQUES DEL ANALISIS DE PUESTO

1. **Análisis funcional de puestos:** Utiliza inventario de funciones o actividades que integran un puesto. Incluye 3 áreas laborales: Datos, Personas y Cosas
2. **Sistema de Cuestionarios:** Formato en el que se dan preguntas y que, mediante una escala de 5 puntos, determina el grado que las labores se involucran en el desempeño del puesto en particular.
3. **Método de incidente crítico:** Identifica tareas importantes de un puesto para su desempeño exitoso. La información proviene de entrevistas con los empleados o Gerentes.





DESCRIPCIONES DEL PUESTO

DEFINICION

Definición escrita de un puesto y de los tipos de obligaciones que incluye.

El formato y su contenido tiende a cambiar de una organización a otra; pero todas tienen en común lo siguiente:

1. El nombre del puesto
2. La parte de identificación o enunciado
3. Funciones esenciales u obligaciones.
4. Especificación del puesto

Las descripciones de puestos son valiosas para el empleador, pues sirven como base para reducir al mínimo los malos entendidos entre Gerentes y subordinados sobre requerimientos del puesto.

Igualmente, son valiosas para el empleado porque ayudan a conocer las obligaciones de su puesto y recordarles los resultados que se esperan.

NOMBRE DEL PUESTO

La selección del nombre del puesto es importante:

1. Psicológicamente: da jerarquía al empleado; ej.: Ing. Sistemas
2. Debe proporcionar alguna indicación de las obligaciones del puesto; ej.: Ingeniero Senior.
3. Debe indicar el nivel relativo del titular en la jerarquía organizacional; ej.: “ayudante de..”



ENUNCIADO DEL PUESTO

Incluye cuestiones como la ubicación del puesto dentro del departamento, la persona a quién reporta y la fecha de la última revisión de la descripción.

A veces contiene un número de nómina o código, cantidad de personas que lo desempeñan, cuántos empleados hay en el departamento, dónde se localiza.



FUNCIONES ESENCIALES DEL PUESTO

1. Los enunciados que se refieren a este punto, suelen colocarse en orden de importancia.
2. Deben indicar valor de cada obligación: cantidad de tiempo dedicado.
3. Deben acentuar responsabilidades que suponen todas las obligaciones y los resultados que se esperan.
4. Debe indicar las herramientas y equipos que utiliza el empleado para el puesto.



ESPECIFICACION DEL PUESTO

Conjunto de cualidades personales que debe tener el ocupante del puesto, a fin de hacerse cargo de las obligaciones y responsabilidades contenidas en una descripción del puesto.

Abarca 2 áreas:

1. La habilidad necesaria para realizar el trabajo (educación, experiencia, especialización, habilidades)
2. Las demandas físicas que impone el puesto (estado de salud, condición física.; etc.)



IMPORTANTE

1. La redacción de una descripción de puestos debe utilizar enunciados concisos, directos y sencillos.
2. Debe eliminarse las palabras y frases innecesarias.
3. Las oraciones que describen obligaciones comienzan con verbo presente.
4. Los “a veces”, “en ocasiones” y similares sirven para describir obligaciones que se realizan de vez en cuando.
5. El “puede” se utiliza en relación a tareas que realizan algunos trabajadores.
6. Si están mal redactados, con términos vagos en lugar de específicos, proporcionan poca guía para el ocupante del puesto.
7. Si no se actualizan al cambiar las obligaciones o especificaciones, igual ocasiona poca guía.
8. Pueden trasgredir la ley al contener especificaciones que no se relacionan con el éxito del puesto.

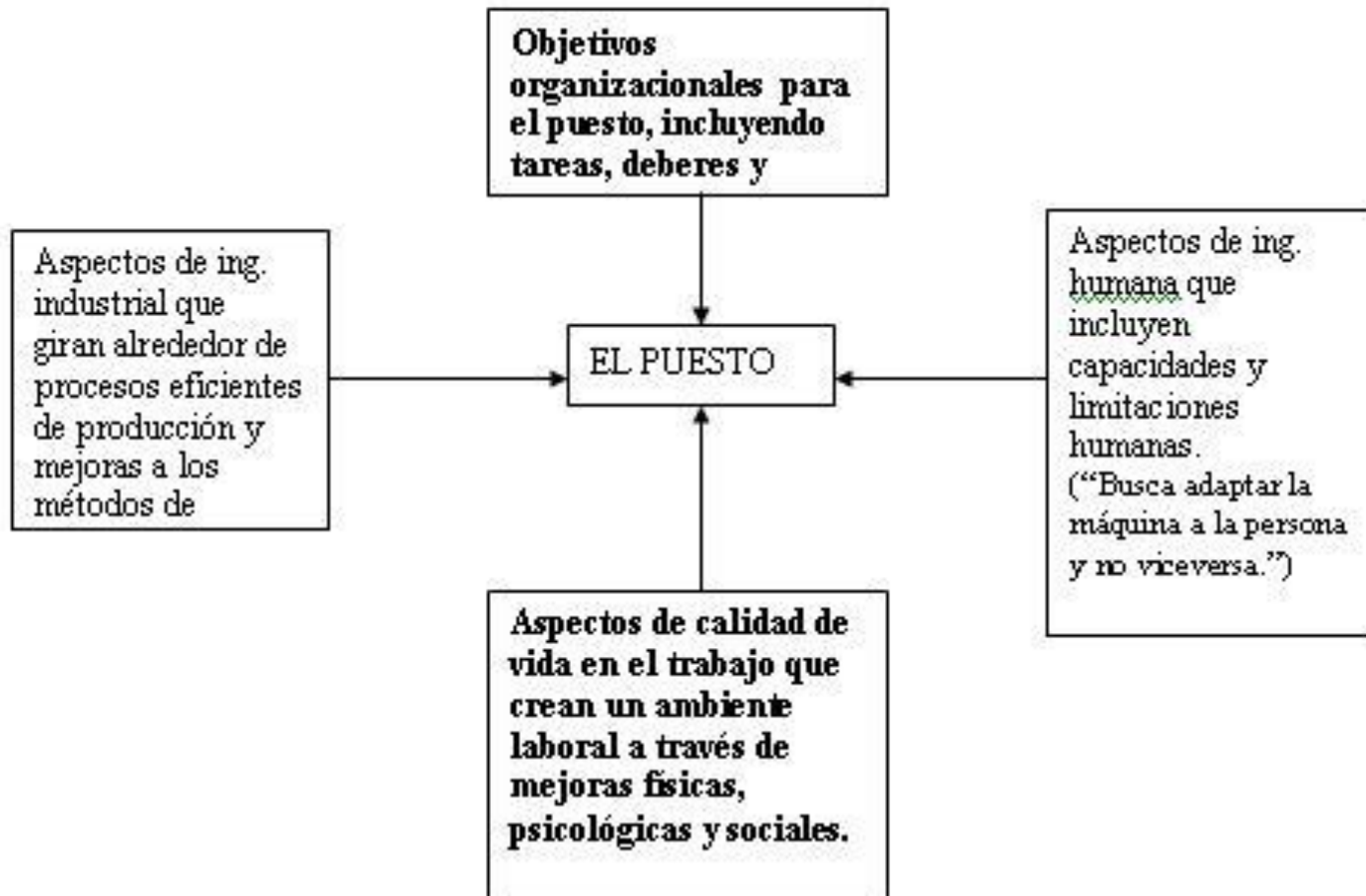


DISEÑO DE PUESTOS

DEFINICION

- Deriva del análisis de posiciones, se interesa en su estructura y la mejora, a través de aspectos tecnológicos y humanos, para resaltar la eficiencia organizacional y la satisfacción laboral del empleado.
- Facilita el logro de los objetivos organizacionales y, reconoce las capacidades y necesidades de quienes han de desempeñarlos.
- Es una combinación de 4 aspectos básicos:
 1. Los objetivos organizacionales para cuya satisfacción se creó el puesto.
 2. Aspectos de ingeniería industrial, incluyendo maneras de volver eficiente el trabajo desde el punto de vista tecnológico.
 3. Preocupaciones ergonómicas, incluyendo las capacidades físicas y mentales de los trabajadores.
 4. Contribuciones de los empleados, participan en el mejoramiento del puesto o aumento de decisiones operacionales.

BASES PARA EL DISEÑO DEL PUESTO



ASPECTOS DE INGENIERIA INDUSTRIAL

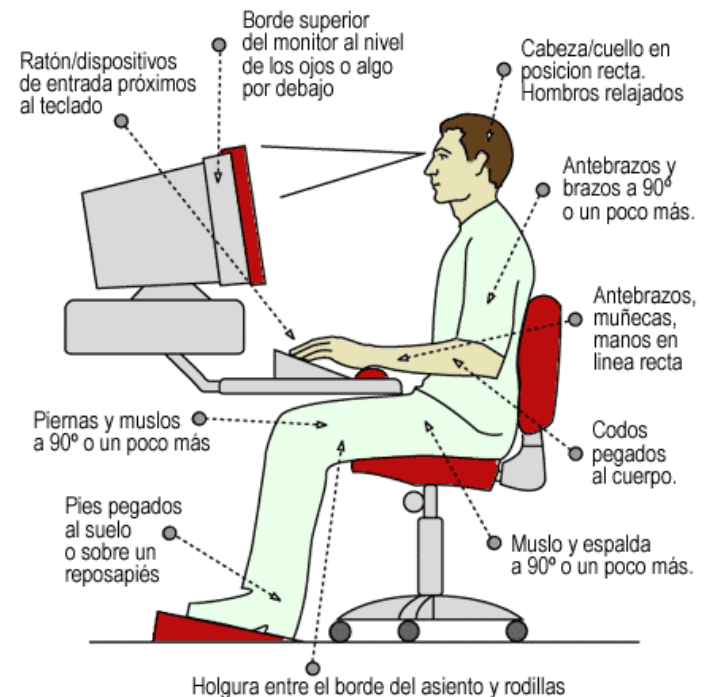
- Analiza métodos de trabajo y establece estándares de tiempo.
- Abarca estudio de ciclos de trabajo determinando cuáles elementos pueden modificarse, combinarse, reorganizarse o eliminarse; a fin de reducir el tiempo necesario.
- Se establecen normas de tiempo registrando el tiempo requerido para completar cada elemento del ciclo de trabajo.



CONSIDERACIONES ERGONOMICAS

- Enfoque interdisciplinario para el diseño de equipos y sistemas que puedan utilizarse fácil y eficientemente.
- La ergonomía intenta ajustar capacidades y deficiencias de las personas que laboran.
- Aborda la adaptación de todo el sistema de trabajo: puesto, entorno, máquinas, equipo y procesos; enlazándolos con las características humanas.

“Adapta la maquina a la persona, no la persona a la maquina”



CONTRIBUCIONES DE LOS EMPLEADOS

Aumentar participación en toma de decisiones y en ejecución de procesos básicos de trabajo. Tiene como ventaja el compromiso de los trabajadores con las metas de la organización, toma de decisiones por consenso y fomenta el trabajo en equipo. 03 técnicas:

Empowerment

Consiste en ceder autoridad, enriquecer el puesto (agregar nuevas tareas y responsabilidades)

Grupos de participación

Círculos de calidad (Trabajadores con funciones similares o relacionadas) identifican, analizan y sugieren soluciones para mejora

Grupos de participación

Círculos de calidad (Trabajadores con funciones similares o relacionadas) identifican, analizan y sugieren soluciones para mejora

AJUSTES EN PROGRAMAS DE TRABAJO

Involucra factores como:

1. **Semana comprimida:** reduciendo días laborables y alargando las horas diarias de labores.
2. **Horario flexible:** permite elegir hora de ingreso y salida; cumpliendo la jornada semanal establecidos.
3. **Puestos compartidos:** 2 empleados que laboran x horas en un mismo puesto.
4. **Trabajo a distancia:** realizado desde lugar distinto al centro de labores.





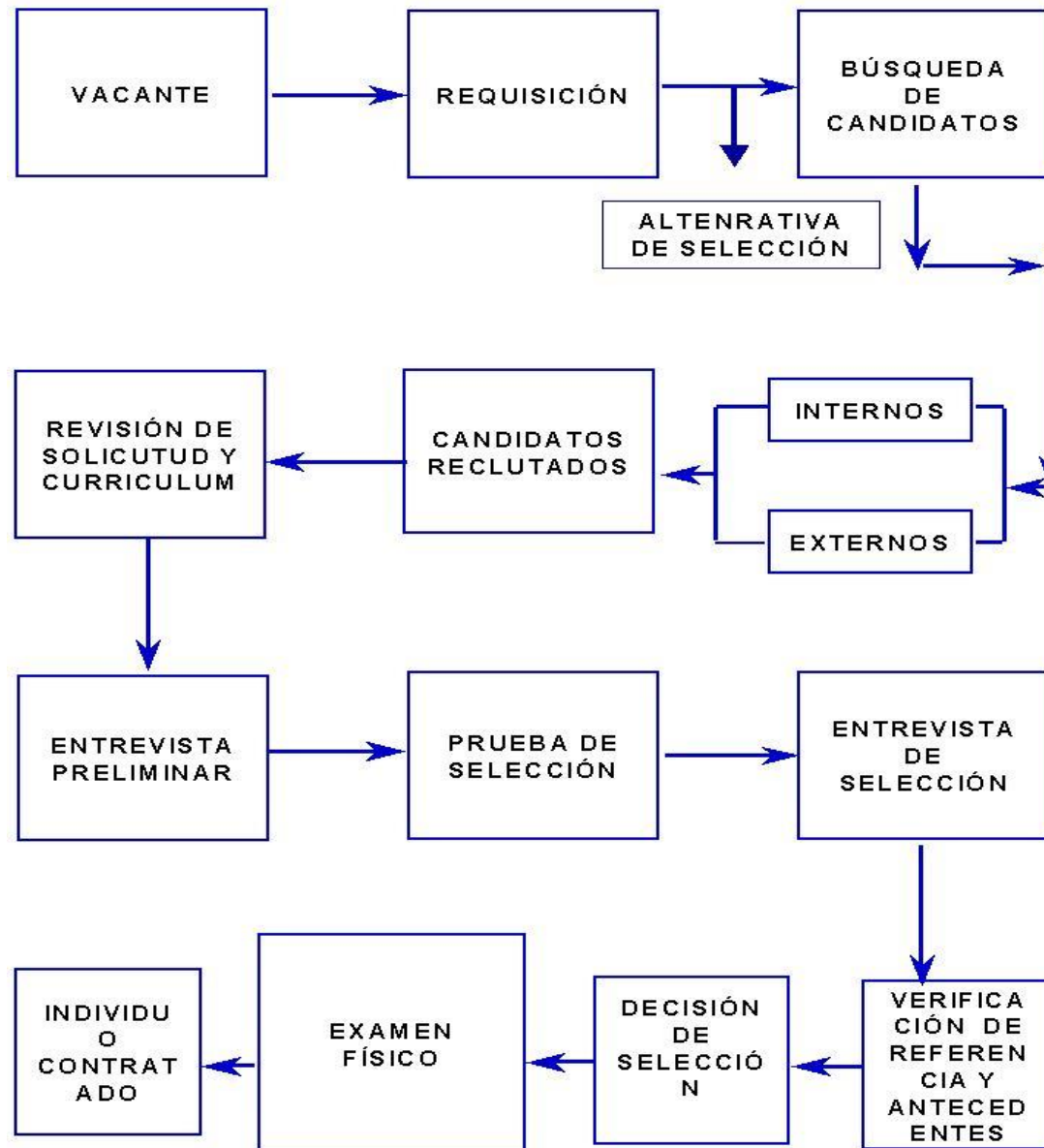
7ma. SESION: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

DEFINICION DE RECLUTAMIENTO

- Conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa.
- Sistema de información, por el cual la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.
- Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.



Proceso de Reclutamiento y Selección





COSTE Y RAPIDEZ DE INFLUENCIA DE LOS METODOS DE RECLUTAMIENTO



Métodos de reclutamiento

Mercado interno

- Promoción por concurso de méritos
- Tablón de anuncios
- Delfines
- Antigüedad...

Informal

- Amigos actuales empleados
- Nepotismo
- Conocidos comerciales
- Antiguos empleados
- Profesores
- Consultores

Métodos de reclutamiento

Formal

- Oficinas de empleo
- Solicitudes directas
- Colegios profesionales
- Centros de formación
- Centros de enseñanza
- Asociaciones
- Sindicatos
- Trabajo de formación y prácticas para estudiantes

Empresas que prestan servicios de selección

- Agencias
- Headhunters
- Empresas consultoras
- Empresas que facilitan personal temporal...

Anuncios

- En prensa
- En boletines
- En revistas profesionales
- En centros de enseñanza y formación
- En asociaciones profesionales



RECLUTAMIENTO DENTRO DE LA ORGANIZACION

DEFINICION

Proceso de localizar de invitar a los solicitantes potenciales a solicitar vacante existentes o previstas al interior de una organización.

Durante este proceso, se hacen esfuerzos por informar a lo solicitantes, respecto de la aptitudes requeridas para desempeñar el puesto y las oportunidades profesionales que la organización puede ofrecer a sus empleados.



VENTAJAS

- Como política de promociones o transferencias: cubrir vacantes de jerarquía superior con niveles inferiores, aprovechando la inversión realizada en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo del personal.
- Como motivación: medio de recompensa a los empleados por su desempeño anterior y los estimula a seguir esforzándose.
- Como estímulo: otros empleados realizarán esfuerzos similares para recibir una promoción, mejorando así la moral de la organización.



LIMITACIONES

1. Existen puestos de niveles medios y superiores que no pueden ser cubiertos, desde el interior de la empresa, porque requieren capacitación y experiencia especializada.
2. Los candidatos externos son fuente de nuevas ideas y traen conocimientos recientes.
3. Los candidatos externos son fuente de secretos de los competidores.





RECLUTAMIENTO FUERA DE LA ORGANIZACION

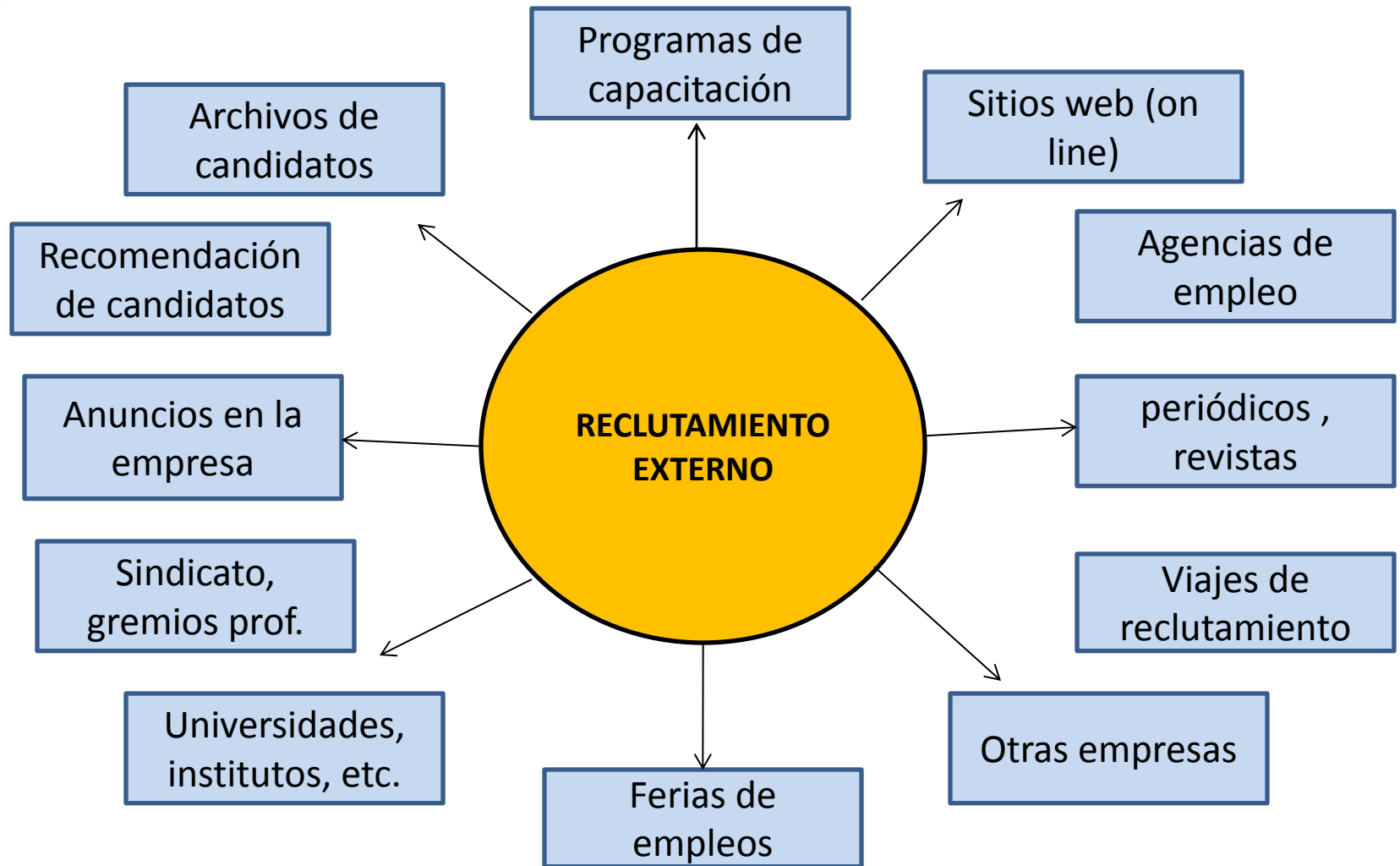
MERCADO LABORAL

El reclutamiento externo, la vacante se cubre con personas extrañas a la empresa, en el mercado laboral.

Es el área de la cuál serán reclutados los aspirantes; varía según el tipo de puesto que se va a cubrir y monto del salario; por ej.:

Reclutamiento de ejecutivos y de personal técnico (alto grado de conocimiento y habilidad), alcance nacional o aún internacional.





FUENTES

1. Archivos de candidatos: de reclutamientos anteriores.	7. Convenios con empresas: cooperación mutua. Asociaciones de reclutamiento
2. Recomendación de empleados: trabajador se siente reconocido.	8. Viajes de reclutamiento: se busca en otros lugares cuando el mercado local está muy explorado.
3. Carteles en la puerta de la empresa: eficacia depende de proximidad de empresa, a fuentes de reclutamiento.	9. Periódicos y revistas: técnica más eficiente para atraer candidatos.
4. Sindicato y gremios profesionales: sirve como estrategia de apoyo.	10. Agencias de colocación y empleo: Medio caro, recompensado x factores de tiempo y rendimiento.
5. Universidades, institutos: fuentes de prácticas pre y profesionales.	11. Reclutamiento en sitios web: el candidato accede a oportunidades.
6. Ferias de empleos: se promueve a la empresa y crea ambiente favorable (qué hace, sus objetivos, estructura)	12. Programas de capacitación: Desarrollado para reclutar, seleccionar y preparar egresados.

Reclutamiento Interno

Ventajas

- Económico
- Rápido
- Provee movilidad dentro de la empresa
- Poderosa fuente de motivación para empleados (Desarrollo de Carrera)
- Postulantes con conocimiento de la empresa (su negocio y cultura)

Desventajas

- Requiere empleados con potencial o preparados para ser promovidos.
- Puede inducir a no tener al mejor candidato o al que se requiere: "Es lo que hay"
- Perder un buen empleado, sino se revisa bien el perfil y potencial
- "Desvestir un santo para vestir otro".
- No aporta nuevas experiencias y nuevas visiones.
- Promociones pueden ser percibidas como poco equitativas.

Reclutamiento Externo

- Trae competencias "sangre nueva" a la empresa.
- Renueva los recursos humanos
- Aprovecha la inversión en capacitación y desarrollo del candidato o de otras empresas.
- Trae a la empresa el know how que requiere

- Más caro.
- Toma más tiempo.
- Tiene menor capacidad de predicción: No se conoce el desempeño del candidato en esa empresa.
- Señal de pocas oportunidades de desarrollo para el resto de los empleados.
- Puede producir inequidades salariales

Figura 1





SELECCION DE PERSONAL

CONCEPTO

- La selección de personal forma parte del proceso de Integración de RR.HH. y, es el paso que sigue al reclutamiento.
- El reclutamiento y la selección de RR.HH., deben considerarse 2 fases de un mismo proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización.
- Reclutamiento: actividad de divulgación, positiva de invitación.
- Selección: actividad de oposición, de elección, de escoger y decidir.
- Objetivo básico: abastecer de candidatos (reclutamiento) y escoger, clasificar candidatos adecuados a las necesidades de la empresa (selección).
- La selección, busca solucionar 2 problemas básicos:
 1. Adecuación de la persona al trabajo
 2. Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.



BASES PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL

OBTENCION DE INFORMACION DE PUESTO

1. **Descripción y análisis de puestos:** aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos (requisitos exigidos a la persona que lo ocupe).
2. **Aplicación de técnica de incidentes críticos:** anotación sistemática y prudente, hecha por el jefe inmediato, sobre habilidades deseables y comportamiento que debe tener la persona que ocupe el puesto.
3. **Requisición de personal:** Verificación de datos que llenó el jefe directo en la requisición de personal, especificando los requisitos y características que el candidato debe tener.
4. **Análisis de puestos en el mercado:** si es puesto nuevo, se verifica en empresas similares puestos equiparables (contenido, requisitos; etc)
5. **Hipótesis de trabajo:** si no se puede utilizar ninguna de las anteriores; se utiliza una idea aproximada del contenido del puesto y las exigencias para quien lo ocupe.

INFORMACION DEL CANDIDATO

- Exigencia al solicitante de llenar una solicitud (medio rápido)
- No debe ser discriminatoria.
- Permite decidir si cumple o no con los requerimientos mínimos de experiencia, escolaridad; etc.
- Proporciona información sobre sus antecedentes y referencias.
- Si solicitante trajera CV, igual debe llenar solicitud y firmar la declaración jurada de veracidad de la información consignada.

[illegible]

INFORMACION BIOGRAFICA

- Formato que cubre aspectos como vida familiar, aficiones, membresía en clubes, experiencia laboral.
- Revela información sobre antecedentes de una persona que, modelaron su comportamiento.
- Algunas sugerencias:
 1. Lugar de nacimiento
 2. Hablar del lugar de procedencia
 3. Vive con sus padres?
 4. A qué edad se independizó?
 5. Practica deportes? Cuáles?



INVESTIGACION DE ANTECEDENTES

- Verificación de referencias: comprobación telefónica, para saber carácter y hábitos del solicitante.
- Investigaciones de crédito: solo con autorización del solicitante.
- Antecedentes policiales, judiciales y penales: solicitante debe presentarlos
- Exámenes médicos: si salud del solicitante coincide con requerimientos del puesto; x ej.: trabajo en altura.
- Pruebas de ELISA: utilizado en proveedores de cuidado de la salud: hospitales, clínicas.
- Pruebas de uso de drogas: muestra de orina; si es positivo, los candidatos son rechazados.

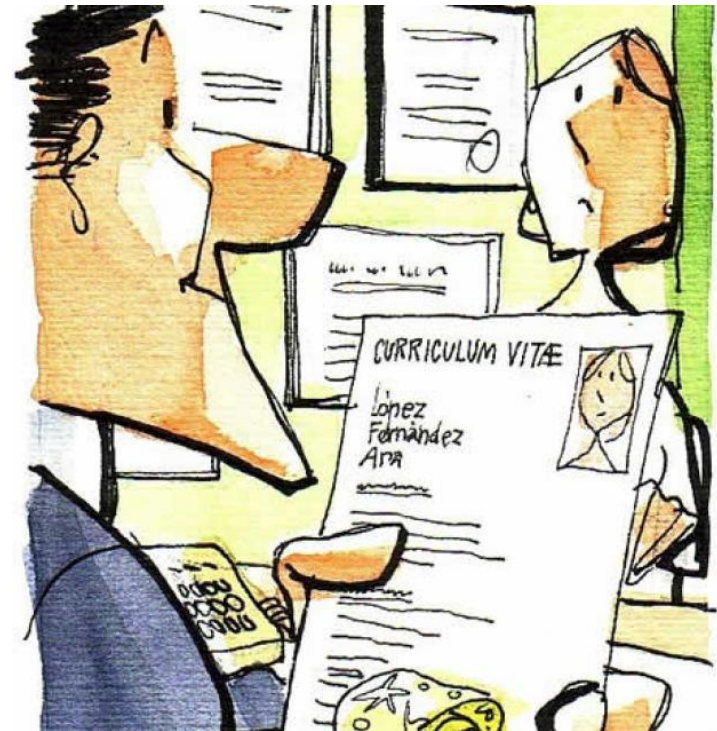


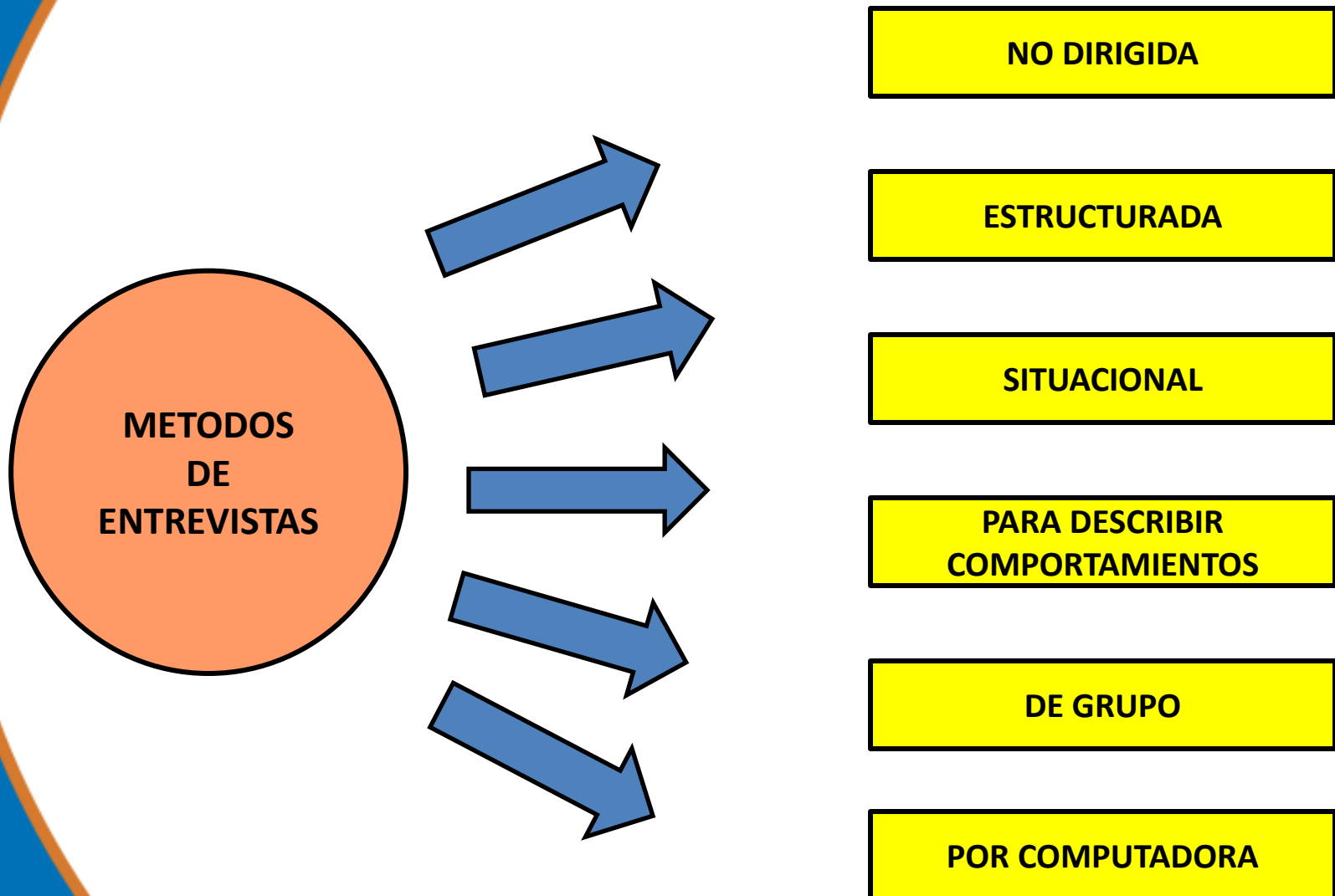


LA ENTREVISTA EN EL PROCESO DE SELECCION

ENTREVISTA DE SELECCION

- Según el tipo de puesto, los solicitantes serán entrevistados por una persona, por un comité o por otras personas de la organización.
- Es parte importante de la selección:
 - ✓ Práctica cuando solo existe una pequeña cantidad de candidatos
 - ✓ Sirve a otros propósitos, como relaciones públicas
 - ✓ Los entrevistadores tienen mucha fe y confianza en su criterio
- La entrevista puede caer en subjetividad y prejuicios personales.





ENTREVISTA NO DIRIGIDA

El entrevistador debe:

- Ser cuidadoso en no influir en las observaciones del solicitante
- Plantear preguntas genéricas y abiertas: “Hábleme de su último empleo”.
- Permitir al solicitante expresarse libremente, con pocas interrupciones.
- Escuchar con cuidado y no discutir
- Utilizar preguntas de seguimiento para que el solicitante se extienda.
- Responde con brevedad y permitir pausas en la conversación.

No es un método muy confiable, pues el solicitante establece curso de la entrevista



ENTREVISTA ESTRUCTURADA

Basado en los deberes y requerimientos para el puesto.

- 1.Utiliza 4 tipos de preguntas: situacional, conocimiento del puesto, casos y requerimientos del trabajador.
- 2.Hay repuestas modelo para cada pregunta; con una escala de 5 puntos.
- 3.Supone existencia de un comité de entrevistas, que evalúa las respuestas.
- 4.Sigue el mismo proceso para todos los postulantes asegurando que tengan iguales oportunidades
- 5.Se documenta para referencia futura y cuestiones legales.



ENTREVISTA SITUACIONAL

Diálogo en el cual a un aspirante se le comenta un caso hipotético y se le pregunta cómo lo resolvería.

Se evalúa la respuesta con relación a parámetros establecidos con anticipación



ENTREVISTA PARA DESCRIBIR COMPORTAMIENTOS

Diálogo en el cual un aspirante es cuestionado acerca de lo que haría en situaciones dadas.

Se enfoca en sucesos reales de trabajo; por ejemplo:

“Se pregunta al candidato que hable sobre la última vez que sancionó a un empleado.”

En ese sentido, el desempeño anterior es la mejor manera de predecir la actuación futura.



ENTREVISTA DE GRUPO

Plática en la que un grupo de entrevistadores cuestiona y observa a un candidato.

Cada entrevistador pregunta por turno; luego reúnen observaciones para llegar a consenso sobre idoneidad del candidato.

Tiene ventajas significativas:

- Mayor validez por los aportes
- Mayor aceptación de la decisión
- Tiempo breve para tomarla.



ENTREVISTA POR COMPUTADORA

Plantea de 75 a 125 preguntas de opción múltiple, especiales para el puesto y, después, compara las respuestas con el perfil ideal o con los perfiles desarrollados con base a las respuestas de otros candidatos.

Se genera informe que contiene el resumen de las respuestas del solicitante, lista de respuestas contradictorias, tiempo de respuesta y respuestas conflictivas.

Muy objetiva



LINEAMIENTOS PARA ENTREVISTADORES

1. Deben tener cualidades deseables:

- Humildad
- Pensar objetivamente
- No hablar en exceso
- No tener prejuicios ni opiniones extremas
- Madurez y serenidad
- Experiencia en relaciones con personas.

2. Deben ser capacitados constantemente, con entrevistas con práctica guiada.



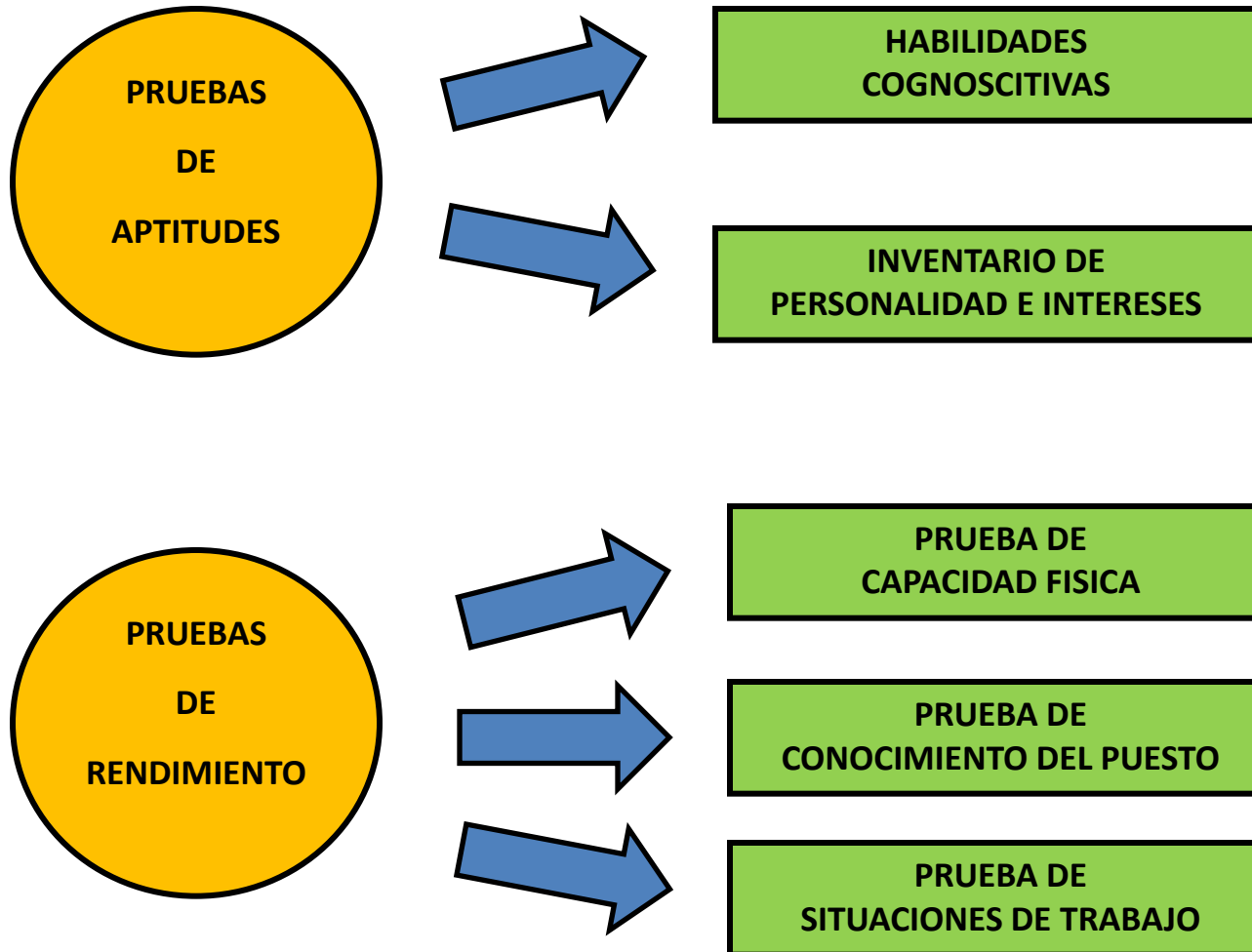
REGLAS BASICAS PARA LAS ENTREVISTAS

- | | |
|--|---|
| 1. Establecer plan de entrevista: examinar propósito y determinar áreas y preguntas. | 6. Utilizar eficazmente las preguntas: deben ser objetivas, sin indicar la respuesta; surgirá respuesta confiable. |
| 2. Establecer y conservar la empatía: saludar con calidez, explicar propósito de la entrevista y mostrando interés. | 7. Separar los hechos de la suposición: los hechos se registran en la entrevista, luego las interpretaciones de estos. |
| 3. Escuchar de manera activa: esforzarse por comprender. | 8. Evitar influencia de “los bonitos” y no discriminar a personas poco atractivas. |
| 4. Prestar atención al lenguaje no verbal: expresiones faciales, gestos, Proporcionan pistas sobre actitudes y sentimientos. | 9. Controlar el curso de la entrevista: dar oportunidades al solicitante de hablar, pero controlando la situación a fin de alcanzar los objetivos de la entrevista. |
| 5. Proporcionar información con honestidad: responder con franqueza preguntas del solicitante. | 10. Estandarizar las preguntas: evitando la discriminación, plantear las mismas a todos los solicitantes de un puesto. |

PRUEBAS DE SELECCION

- Medición objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento, utilizada para evaluar el conocimiento, capacidades, habilidades y otras características de un individuo en relación con otros.
- El área de RR.HH. tiene como responsabilidad el realizar estudios de validación de las distintas pruebas de selección que tiene a la vista, antes de adoptar una para su uso; tomando en cuenta:
 - ✓ Costo
 - ✓ Tiempo
 - ✓ Facilidad de administración
 - ✓ Puntuación
 - ✓ Calificación adecuación a las personas que se examinan.

CLASIFICACION



PRUEBAS DE APTITUDES

Instrumentos que miden la capacidad de una persona para aprender o adquirir conocimiento

- **De Habilidades Cognoscitivas**

Miden la capacidad mental como inteligencia general, comunicación oral, manipulación de números y razonamiento.

Es posible desarrollar pruebas de este tipo, para medir áreas especializadas; como comprensión de lectura y relaciones de espacio; pero la validez de estas pruebas simplemente reflejan su relación con la inteligencia general.



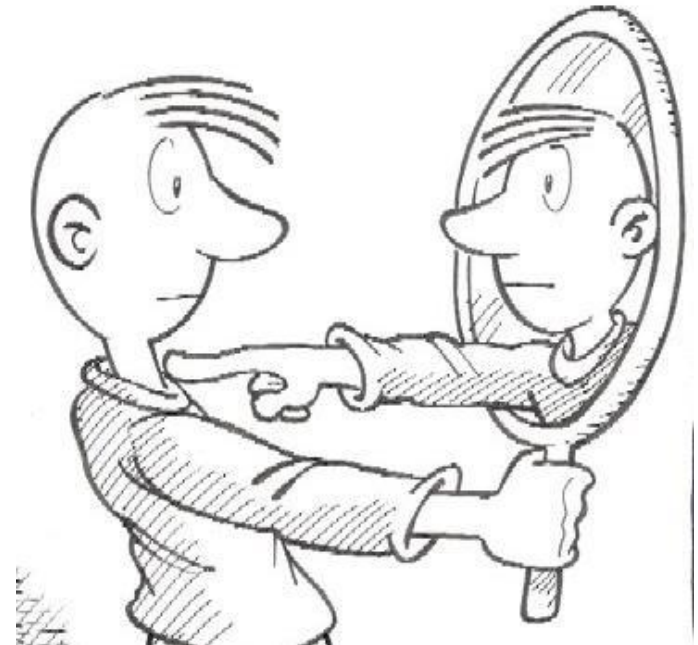
PRUEBAS DE APTITUDES

- **Inventarios de personalidad e intereses**

Miden las características de disposición, como extroversión, curiosidad y formalidad.

Su validez predictiva es baja; pueden ser un problema si discriminan de manera inadvertida personas que se desempeñarían con eficacia.

No es fácil demostrar la relación entre el puesto y la validez de algunas características de personalidad



PRUEBAS DE RENDIMIENTO

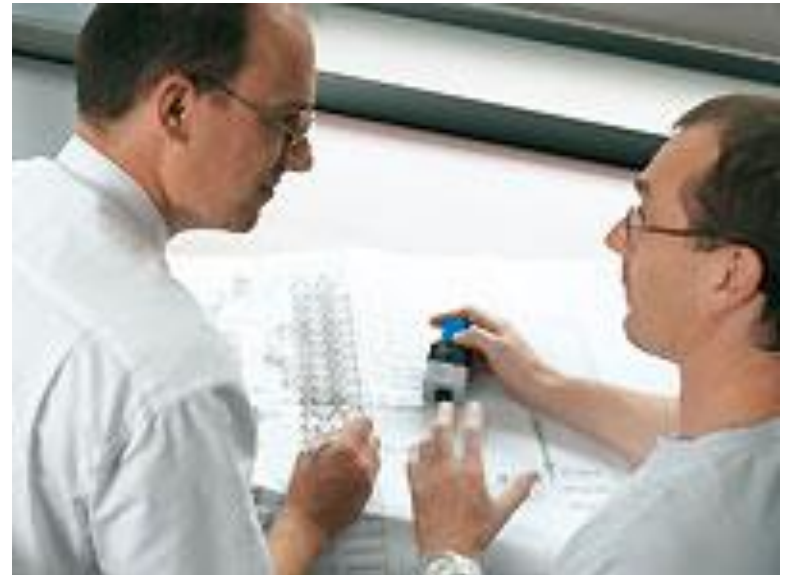
Instrumento que mide lo que una persona sabe o puede hacer

- **De conocimiento del puesto**

Tipo de prueba diseñado para medir el nivel de experiencia de una persona respecto de cierto puesto.

Se utilizan para determinar si un solicitante posee la información y conocimiento que le permitan colocarlo en el puesto sin mayor capacitación.

Muy útiles.



PRUEBAS DE RENDIMIENTO

- **De capacidad física**

Se necesita conocer la capacidad mental del candidato y evaluar su capacidad física.

Para puestos exigentes y potencialmente peligrosos, las capacidades físicas como fortaleza y resistencia son buenos indicadores del futuro desempeño y, también, previenen accidentes.

Tienden a ser desventajosas para mujeres y discapacitados.

Su uso debe validarse según el puesto



PRUEBAS DE RENDIMIENTO

- **De situaciones de trabajo**

O pruebas a través de casos, exigen que el solicitante realice tareas que son parte del trabajo que requiere el puesto.

Se desarrollan a partir de una descripción desarrollada con cuidado, que incluye las principales funciones del puesto.

Son eficaces en términos de costos, confiables, válidos, justos y aceptables para los solicitantes





LA TOMA DE DECISION EN EL PROCESO DE SELECCION

TOMA DE DECISION

El más importante paso dentro del proceso de selección es la decisión de aceptar o rechazar a un solicitante.

Dado el costo de colocar a un nuevo empleado y el breve período de prueba en muchas empresas, la decisión final debe ser consistente como posible

Es preciso considerar de manera sistemática toda la información adecuada de los solicitantes.

Utilizar formas de resumen y listas de comprobación para asegurarse de incluir toda la información pertinente en la evaluación de los solicitantes.

Se preparará la terna de candidatos que han quedado luego del proceso de eliminación de candidatos, con el Resumen de la información de cada uno de ellos.

RESUMEN DE INFORMACION SOBRE SOLICITANTES

Una evaluación de los candidatos con base a la información reunida, debe enfocarse en lo que cada uno puede hacer y lo que hará.

- **Factor “lo que puede hacer”:** incluye el conocimiento y las habilidades, así como la aptitud (potencial) para adquirir conocimientos y habilidades nuevas. Estos factores son evidentes de inmediato en las puntuaciones de pruebas
- **Factor “lo que hará”:** incluye motivación, intereses y demás características de la personalidad. Este factor solo puede suponerse.

Ambos factores son esenciales para un desempeño exitoso en el puesto de trabajo. Es mucho más fácil lo que las personas pueden hacer que lo que harán

ESTRATEGIA DE TOMA DE DECISION

La estrategia utilizada en una categoría de puestos puede ser diferente de la que se utiliza en otra ejemplo: la utilizada para elegir ejecutivos difiere de la utilizada en elección de personal de oficina y técnico.

Las personas que toman la decisión de contratar, deben considerar:

1. Las personas se contratan de acuerdo con su máximo potencial o con las necesidades de la organización?
2. En qué grado o nivel salarial debe comenzar la persona?
3. La selección inicial debe preocuparse de la correlación entre empleado y puesto? O debe considerar el potencial de avance de la organización?
4. Hasta qué medida se deben considerar los individuos no calificados, pero que pueden llegar a calificar?
5. Debe considerarse a las personas sobrecalificadas?
6. Qué efecto tendrá una decisión en cumplir los planes de acción afirmativa y los aspectos de diversidad?

DECISION FINAL

- Después de la selección realizada por RR.HH., los solicitantes más prometedores son presentados a los departamentos que tienen las vacantes.
- Son entrevistados por Gerentes y Supervisores, quienes toman la decisión final y la comunican a RR.HH.
- El elegido debe ser capacitado, de modo tal que su elección no invalide los esfuerzos realizados por el área de RR.HH.
- RR.HH. es responsable de notificar la decisión a los candidatos; debe confirmar detalles del puesto, acuerdos de trabajo, salario; etc.





8va. SESION: FORMALIZACION DE LA EMPRESA

ELECCION DEL TIPO DE PERSONERIA

Debe elegirse entre 2 formas de personería:

1. **Persona Natural con Negocio:** Denominación legal que el código civil otorga a individuos capaces de adquirir derechos, deberes y obligaciones.

Como persona natural puedo ejercer cualquier actividad económica, de darse este supuesto, seré el conductor del negocio y seré responsable de su manejo.

Puedo tener trabajadores a mi cargo, en dicha situación deberé declararlos en el programa de declaración telemática (P.D.T) correspondiente.

2. **Persona Jurídica:** Puede fundarla una persona natural; varias personas naturales o varias personas jurídicas. No tiene existencia física y debe ser representada por una o más personas naturales. Tampoco depende de la vida de sus fundadores: se constituye como un centro unitario autónomo.

La responsabilidad del titular (si es EIRL) o de los socios (S.R.L., S.A.C o S.A.) se extenderá únicamente a su participación dentro del capital de la empresa.

RECORDEMOS

- **Socios o fundadores:** cada una de las partes en un contrato de sociedad que se comprometen a aportar un capital, con la finalidad empresarial de tener más capital.
- **Capital social:** pasivo de la sociedad frente a los socios. Para modificarlo debe seguirse un procedimiento jurídicos. Cabe distinguir entre capital social, patrimonio social (totalidad de activos y pasivos) y patrimonio neto (diferencia efectiva entre activos y pasivos).
- **Razón social:** denominación por la cual se conoce colectivamente a una empresa. Nombre oficial y legal que aparece en la documentación que permitió constituir a la persona jurídica en cuestión.
- **Objeto Social:** Expresión de la actividad o actividades a las que se va a dedicar la sociedad. Constituye uno de los puntos que, como contenido mínimo, deben recoger los Estatutos Sociales. La redacción debe ser clara.
- **Estatutos:** Documento normativo que contiene disposiciones generales relacionadas con la organización y el funcionamiento de una sociedad. Tiene fuerza de ley para los integrantes de la sociedad y, se organiza por medio de Títulos, capítulos y artículos.



CONSTITUCION DE PERSONAS JURIDICAS

LA MINUTA

Documento privado, elaborado y firmado por abogado, contiene declaración de voluntad de constituir la empresa.

Detalla el tipo de modalidad empresarial a constituir, datos de los socios/accionistas, estatutos (pautas direccionales, sanciones, responsabilidades, cargos direccionales, etc).

En el caso de una micro o pequeña empresa, la utilización de la minuta es opcional, puede acudir ante un notario y hacerse una **DECLARACIÓN DE VOLUNTAD**.

ACTO CONSTITUTIVO: Declaración de voluntad de los socios/accionistas de una empresa, no requiere firma de abogado, contiene el estatuto de la empresa a formar



REQUISITOS PARA MINUTA O ACTO CONSTITUTIVO

Para la elaboración de la Minuta o Acto Constitutivo, necesito cumplir con los siguientes requisitos:

1. Reserva Del nombre en Registros Públicos
2. Presentación de documentos personales
3. Descripción de la actividad económica
4. Capital de la empresa



RESERVA DEL NOMBRE EN RR.PP.

Impide inscripción de cualquier empresa, adoptando la razón social/denominación, completa o abreviada, igual o semejante a la que goce del derecho de Reserva de Preferencia Registral. Tres pasos:

- 1. Buscar en los índices:** saber si no hay un nombre o título igual, o parecido, al que le pondré a mi empresa.
- 2. Solicitar la inscripción del nombre:** reservo el nombre de mi empresa frente a otras solicitudes que pidan una inscripción con un nombre similar.
- 3. Obtener la Reserva de Preferencia Registral:** la denominación se bloquea por (30) días naturales y nadie puede tomar dentro de ese plazo tal nombre.

PRESENTAR DOCUMENTOS PERSONALES

Se acompaña copia simple del DNI vigente del titular o de los socios.

Las personas casadas adjuntarán copia del documento de identidad del cónyuge.

En el caso del titular/socio extranjero deberá acompañar copia del carné de extranjería o visa de negocio.



DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD ECONÓMICA

La presento en una hoja suelta redactada y firmada por los interesados.

Si es una Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.) lleva solamente la firma del aspirante a titular.



CAPITAL DE LA EMPRESA

Aportes del titular o de los socios para la constitución de la empresa:

1. Bienes Dinerarios: Aporte de capital en efectivo. Elaborada la minuta o acto constitutivo, con una copia de ésta, se efectúa depósito bancario a nombre de la empresa. Se adjunta “Constancia de Depósito” en original y copia.
2. Bienes no Dinerarios: Aporte en máquinas, equipos, muebles o enseres. La lista detallada de este aporte debe presentarse en una Declaración Jurada Simple.
3. Bienes Dinerarios y Bienes no Dinerarios: combinación de ambos.



CONSTITUCIÓN DE EMPRESAS ON LINE

Es un sistema de constitución de empresas virtual, permite que los trámites de formalización (acto constitutivo, escritura pública e inscripción del título de la empresa y otorgamiento del número de RUC) concluyan en un plazo no mayor de 72 horas.

Se logró gracias a la participación de la Presidencia del Consejo de Ministros, Ministerio de la Producción, RENIEC, SUNAT, SUNARP y Colegio de Notarios de Lima.

La cobertura de este servicio en esta 1ra. etapa es sólo en Lima Metropolitana.



PROCESO

1. Ingreso al portal: Previamente se debe verificar en SUNARP, que esté registrado un nombre igual o similar al de la empresa a constituir e, inmediatamente, hacer la reserva del mismo por 30 días.

Luego, se ingresa al portal de Servicios al Ciudadano y Empresa, www.serviciosalciudadano.gob.pe través del link “Tu empresa en 72 horas”. Ahí encontrará modelos estandarizados de minutas para descargar y completar.

Finalmente, ingresar al portal de “Constitución de Empresas en Línea”, a la opción: “quiero constituir mi empresa—iniciar el trámite”.



PROCESO

2. Selección de la Notaría: Deberá seleccionar el tipo de empresa que desea constituir y ubicar la notaría con la cual realizará su trámite. En forma automática se le remitirá a la notaría elegida la información ingresada donde se prepara la escritura pública con los datos recibidos electrónicamente y genera el Código Único de Operación (CUO) y la constancia de apertura de cuenta en el Banco, si el capital social es con dinero o solamente una declaración Jurada de Bienes y Rentas.



PROCESO

3. **Firma de Escritura:** Socios se presentan en Notaría para firmar Escritura Pública, realizan pago de derechos notariales y registrales. El Notario da fe de identidad, capacidad, libertad y conocimiento de los socios y valida identidad de c/u y del representante legal a través de RENIEC en línea.
4. **Firma ante el Notario:** Se envía parte notarial electrónicamente con la firma digital a la SUNARP y un parte físico de respaldo, con el Código de Barras Matricial, (provisional).



PROCESO

5. Comparación físico/digital: SUNARP recibe el parte electrónico y lo compara con el parte físico con código de barras utilizando un scáner y software encriptador y lo archiva. Luego se califica el parte que se inscribe. Seguidamente, solicita en línea y de forma automática a SUNAT la generación del RUC, y este le devuelve en un tiempo promedio de 15 segundos y estos datos son publicados en la página de SUNARP y en el Portal de Servicios al Ciudadano y Empresas (PSCE) y envía los datos a la notaría.



PROCESO

6. **Generación de RUC y Clave SOL:** La SUNAT con la generación del RUC otorga automáticamente la Clave SOL, que será entregada en la notaria elegida.
7. **Entrega de RUC y Clave SOL:** En un plazo no mayor de 72 horas, el ciudadano recoge en la notaria el testimonio de constitución de su empresa junto con su constancia de inscripción de SUNARP, así como su RUC (aún inactivo) y la Clave SOL proporcionada por la SUNAT.



ESCRITURA PRUBLICICA

La Escritura Pública es un documento en el que se hace constar un determinado hecho o derecho, contiene una o más declaraciones de las personas intervinientes, es autorizado por un fedatario público (Notario), que da fe sobre la capacidad jurídica de los otorgantes, el contenido del mismo y la fecha en que se realizó.

En resumen sirve para darle formalidad a la minuta o acto constitutivo y, posteriormente presentarla en Registros Públicos.



ELABORACION DE ESCRITURA PUBLICA

Para su elaboración el Notario Público requiere de los siguientes documentos:

1. Minuta de constitución de la empresa/acto constitutivo. (Incluyendo una copia simple).
2. Pago de los derechos notariales:
 - Si el trámite se realiza de manera particular, el monto a pagar será la tarifa establecida por el Notario.
 - Si el trámite se realiza a través de la Dirección Mi Empresa – Ministerio de la Producción, accede a una tarifa social reducida debido al convenio interinstitucional que cuenta con el Colegio de Notarios de Lima.

Una vez otorgada la Escritura Pública de Constitución, el Notario o el titular de la empresa, tiene que realizar la inscripción de la empresa ante los Registros Públicos.



9va. SESION: INSCRIPCION DE LA EMPRESA EN REGISTROS PUBLICOS Y R.U.C.

INSCRIPCION EN REG.PERSONAS JURIDICAS

Dos tipos de Registro de PP.JJ.:

- 1. Registro de Sociedades:** se inscriben las S.R.L., S.A. t S.A.C.
- 2. Registro de la Empresa Individual de Responsabilidad Limitada:** se inscribe la constitución de las Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada y el nombramiento de sus gerentes, entre otros rubros.

Para inscribirme en el Registro de Sociedades, debo seguir los procedimientos registrales indicados por la SUNARP.



INSCRIPCION EN REG.DE SOCIEDADES

1. Formato de solicitud de inscripción debidamente llenado y suscrito.
2. Copia simple del DNI del presentante del título, con constancia de haber sufragado en las últimas elecciones o haber solicitado la dispensa respectiva.
3. Escritura pública que contenga el Pacto Social y el Estatuto.
4. Comprobante de depósito por el pago de derechos registrales (tasas).
5. Otros documentos: según calificación registral y disposiciones vigentes.



INSCRIPCION EN REGISTRO DE E.I.R.L.

1. Formato solicitud de inscripción debidamente llenado y suscrito.
2. Copia del DNI del presentante del título, con constancia de haber sufragado en las últimas elecciones o haber solicitado la dispensa respectiva.
3. Escritura pública otorgada personalmente por el titular.
4. Comprobante de depósito por el pago de Derechos Registrales.
5. Otros documentos: Según calificación registral y disposiciones vigentes.



DERECHOS REGISTRALES

Para el pago de los Derechos Registrales se deberá tomar en cuenta el Decreto Supremo N° 008-2004-JUS, que aprueba el Texto Único de Procedimientos Administrativos, estableciéndose los Derechos de Pago por los actos inscribibles en el registro.

Podrá acceder a la información de los Derechos de Pago a través del link:
<http://www.sunarp.gob.pe/tupaR00.asp>



CALIFICACION DEL TITULO

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.

A partir de la inscripción registral, la sociedad adquiere personalidad jurídica.



SUBSANACION DE OBSERVACIONES

Para la subsanación de una observación, debe tenerse presente que la vigencia del asiento de presentación del título es de 35 días (Art. 25 del TUO Reglamento General de los Registros Públicos).

Si sobre el título en calificación recae alguna observación o el título es liquidado para el pago del mayor derecho correspondiente, esta se prorroga 25 días adicionales, totalizando 60 días de vigencia del asiento de presentación, conforme dispone el artículo 27 del Reglamento.

Toda subsanación puede efectuarse solo hasta el 6to. día anterior al vencimiento de la vigencia del asiento de presentación, no admitiéndose su reingreso en fecha posterior, toda vez que los últimos cinco días se utilizarán sólo para extender el asiento de inscripción respectivo.

ENTREGA DE DOCUMENTOS

Luego de calificar el título, la oficina registral me entrega:

- Una constancia de inscripción.
- Copia simple del asiento registral.

Luego de que Registros Públicos – SUNARP – me ha entregado el asiento registral de la inscripción de mi empresa como Persona Jurídica, deberé tramitar, como siguiente paso, mi inscripción en el RUC, registro a cargo de la SUNAT.





INSCRIPCION EN EL REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES

DEFINICION DEL R.U.C.

Registro que contiene información del contribuyente: mis datos de identificación, actividades económicas, domicilio fiscal, tributos a los que me encuentro afecto, entre otros.

A cargo de la **SUNAT**, que tiene por finalidad administrar, fiscalizar y recaudar los tributos con que contribuyo para que el Estado pueda cumplir con sus fines sociales.

La **SUNAT** me identifica como contribuyente otorgándome, de manera inmediata, un número de RUC que consta de 11 dígitos.

RUC



IMPORTANTE

El número de RUC se otorga de manera gratuita e inmediata.

Debe usarse obligatoriamente para cualquier gestión que se vaya a realizar ante la SUNAT y otras dependencias de la Administración Pública establecidas por ella.

Este número tiene carácter permanente y es de uso exclusivo del titular.

La inscripción en el RUC se da si se tiene proyectado iniciar actividades dentro de los 12 meses siguientes a la fecha de inscripción.

RUC



ANTES DE LA INSCRIPCION

Si se tiene empresa o desea iniciar una nueva, debemos saber la documentación que se necesita para inscribirse en SUNAT y obtener el número de RUC.

- **En primer lugar,**: tener en cuenta si se trata de:
 - ✓ Persona Natural o
 - ✓ Persona Jurídica (tipo de organización formada)
- **En segundo lugar,** conocer el tipo de régimen del Impuesto a la Renta al cual se acogerá mi empresa.

(Atención: en el caso de negocios, la renta será siempre de 3era Categoría).



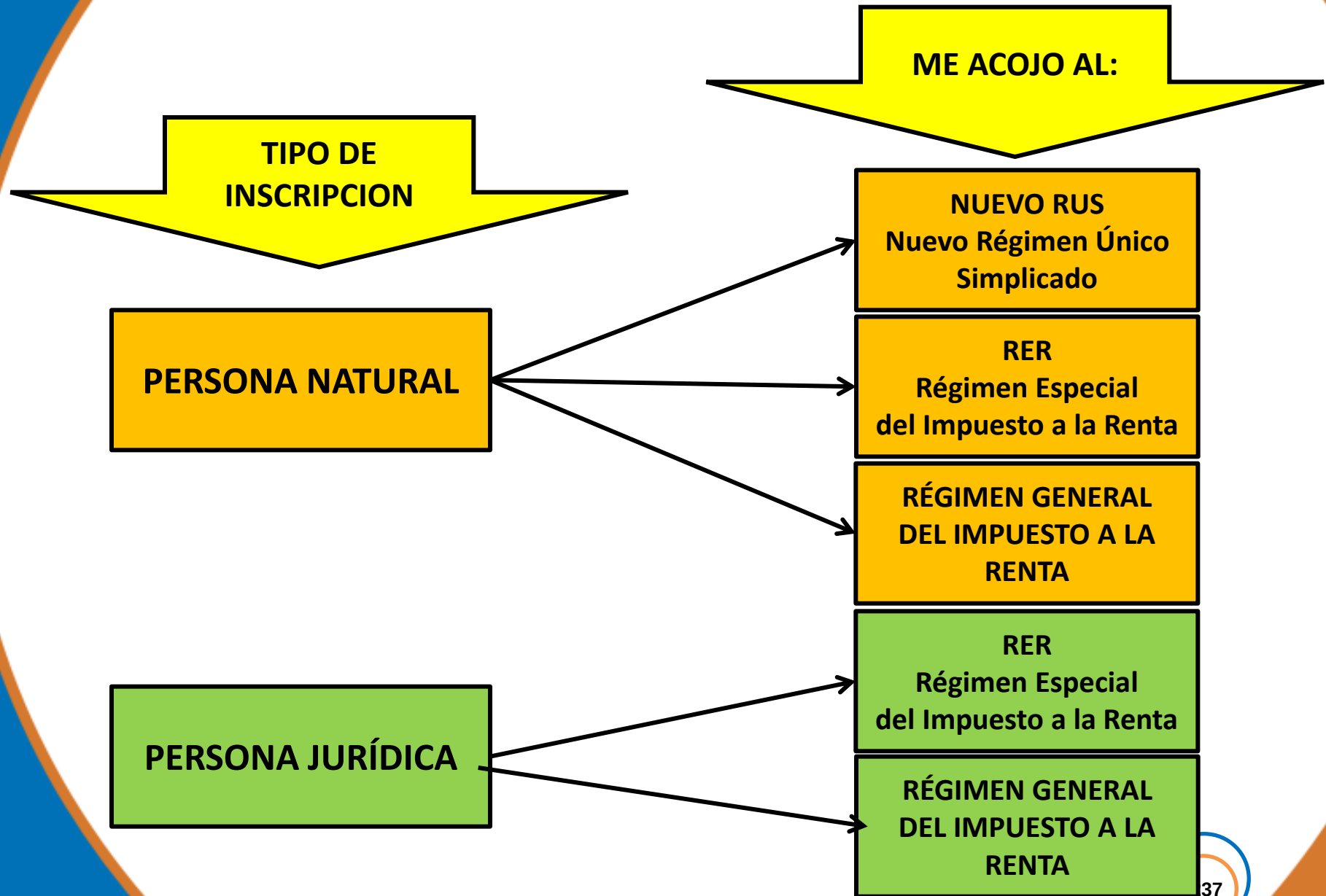
TIPOS DE RÉGIMEN TRIBUTARIO

1. Nuevo Régimen Único Simplificado – Nuevo RUS En este régimen no estoy obligado a pagar IGV.
2. Régimen Especial del Impuesto a la Renta – RER (Se paga IGV)
3. Régimen General del Impuesto a la Renta (se paga IGV)

Al inscribirse en SUNAT, esta entrega:

- a. Comprobante de Información Registrada que con número de RUC otorgado.
- b. Datos brindados como contribuyente en la inscripción.





REQUISITOS DE INSCRIPCION EN RUC

Si es **PERSONA NATURAL** y desea iniciar negocio, debe tramitar el RUC con el DNI (no necesita minuta ni escritura pública) y presentar como titular:

- Exhibir el original y presentar fotocopia de DNI (del titular).
- Para sustentar domicilio fiscal: exhibir original y presentar fotocopia de Recibo de agua, luz, teléfono fijo (de los últimos dos meses) o la última declaración jurada de predio o autovalúo.



TRAMITE REALIZADO POR TERCEROS

Se puede autorizar a otra persona para realizar la inscripción; en este caso, debe presentarse a la documentación mencionada:

1. Exhibir el original y presentar fotocopia del DNI del tercero autorizado.
2. Carta poder c/firma legalizada ante notario público o autenticada por fedatario de SUNAT (especificando para trámite de inscripción en el R.U.C.)
3. Presentar los siguientes formularios, firmados por el titular y por la persona autorizada, de ser el caso:
 - **Formulario N° 2119.** Solicitud de Inscripción o Comunicación de Afectación de Tributos.
 - **Formulario N° 2046.** Establecimientos anexos (sólo en el caso de contar con establecimiento anexo distinto al señalado como domicilio fiscal y debidamente sustentado).
 - **Formulario 2054,** de ser el caso, si tienen representante legal.

REQUISITOS DE INSCRIPCION EN RUC

Si soy representante legal de una **PERSONA JURIDICA** y la inscripción la realizo personalmente, se debe exhibir el original y presentar fotocopia de :

- Documento de identidad del representante legal.
- Para sustentar domicilio fiscal, debe presentarse uno de los siguientes documentos: Recibo de agua, luz, telefonía fija (de los últimos dos meses) o de la última declaración jurada de predio o autovalúo, entre otros documentos autorizados por la SUNAT.
- La partida registral certificada (ficha o partida electrónica) por los Registros Públicos. Dicho documento no podrá tener una antigüedad mayor a 30 días calendario.
- En el caso de la declaración de establecimiento(s) anexo(s), deberá exhibir el original y presentar fotocopia de uno de los documentos que sustentan el domicilio del local anexo.

TRAMITE REALIZADO POR TERCEROS

Se puede autorizar a otra persona para realizar la inscripción; en este caso, debe presentarse a la documentación mencionada:

1. Exhibir el original y presentar fotocopia del DNI del tercero autorizado.
2. Carta poder c/firma legalizada ante notario público o autenticada por fedatario de SUNAT (especificando para trámite de inscripción en el R.U.C.)
3. Presentar los siguientes formularios, firmados por el representante legal o por la persona autorizada, de ser el caso:
 - **Formulario N° 2119:** Solicitud de Inscripción o Comunicación de Afectación de Tributos.
 - **Formulario N° 2054:** Representantes legales.
 - **Formulario N° 2054 Anexo:** Domicilio de los representantes legales
 - **Formulario N° 2046:** Establecimientos anexos (en caso de contar con establecimiento anexo distinto al señalado como domicilio fiscal y debidamente sustentado).



10ma. SESION: OBLIGACIONES FORMALES DE LAS EMPRESAS CONSTITUIDAS



OBLIGACIONES COMUNES

TRAMITE DEL RUC

1. Documento de identidad del representante legal (original y copia).
2. Para sustentar domicilio fiscal: Recibo de agua, luz, telefonía fija (2 últimos meses) o de la última declaración jurada de predio o autovalúo.
3. La partida registral certificada (ficha o partida electrónica) por los Registros Públicos, con antigüedad no mayor a 30 días calendario.
4. Si declara establecimiento(s) anexo(s): exhibir original y presentar fotocopia de los documentos que sustentan el domicilio del local anexo.
5. Presentar los siguientes formularios, firmados por el representante legal o por la persona autorizada, de ser el caso:
 - **Formulario N° 2119:** Solicitud de Inscripción o Comunicación de Afectación de Tributos.
 - **Formulario N° 2054:** Representantes legales.
 - **Formulario N° 2054 Anexo:** Domicilio de los representantes legales
 - **Formulario N° 2046:** Establecimientos anexos.

LICENCIA MUNICIPAL DE FUNCIONAMIENTO

El trámite se realiza ante la municipalidad del distrito en donde va a estar ubicado el negocio.

La licencia de Funcionamiento

Es la autorización que otorga la municipalidad para que el negocio se desarrolle en su jurisdicción, ya sea como persona natural o jurídica.

La licencia de funcionamiento da el derecho de ejercer una actividad comercial privada, mientras se respete el derecho de tranquilidad y seguridad de los vecinos de la zona.



TRAMITE PREVIO A LICENCIA MUNICIPAL

- 1. Solicitud de zonificación:** Verifica la ubicación del negocio, conforme a las categorías de áreas geográficas establecidas por las normas técnicas urbanísticas que regulan el uso del suelo.
- 2. Certificado de compatibilidad de uso:** Evaluación que realiza el municipio para verificar si el tipo de actividad económica a desarrollar resulta compatible con la categorización establecida en la zonificación vigente.
- 3. Inspección técnica de seguridad de Defensa Civil:** verifica condiciones de seguridad x inspectores de la municipalidad acreditados x Defensa Civil.



OBTENCION DE LA LICENCIA MUNICIPAL

Presentar solicitud con carácter de Declaración Jurada, que incluya:

1. Numero de RUC
2. DNI del representante legal
3. Vigencia de poder de representante legal,
4. Observancia de Condiciones de Seguridad o Inspección Técnica de Seguridad de Defensa Civil de Detalle.
5. Informar número de estacionamientos, de acuerdo a la normativa vigente.

Luego de ser verificados, se paga la tasa para la obtención de Licencia Municipal de Funcionamiento.





OBLIGACIONES LABORALES Y TRIBUTARIAS

T-REGISTRO

Registro de Información Laboral de empleadores, trabajadores, pensionistas, prestadores de servicios, personal en modalidad formativa laboral y otros.

Comprende información laboral, de seguridad social y otros datos sobre el tipo de ingresos de los sujetos registrados.

Obligaciones del empleador: Inscribirse en el T-REGISTRO y a sus trabajadores, pensionistas, personal en formación laboral y otros en los siguientes plazos:

1. Alta: el día que se produce el ingreso.
2. Baja: al día siguiente de la fecha de termino del servicio.



PLAME

Planilla Mensual de Pagos. Se elabora a partir de la información mensual de los ingresos de los sujetos inscritos en el T-REGISTRO, así como de los Prestadores de Servicios que obtengan rentas de 4ta Categoría; los descuentos, los días laborados y no laborados, horas ordinarias y en sobretiempo del trabajador.

Se incluye información de la base de cálculo y la determinación de los conceptos tributarios y no tributarios, para la recaudación de la SUNAT.

Obligación de los contribuyentes al uso del PDT PLAME para la declaración de sus obligaciones como Empleadores.



PDT PLAME

Medio informático aprobado por la SUNAT para cumplir con la presentación de la Planilla Mensual de Pagos (PLAME) y con la declaración de las obligaciones que se generen a partir del mes culminado y que deben ser presentadas a partir del mes siguiente, así como efectuar el pago que corresponda, por los siguientes conceptos:

- a. Retenciones del Impuesto a la Renta de 4ta. y 5ta. categoría.
- b. Información de los Prestadores de Servicios de 4ta categoría pagadas o puestas a disposición aún cuando el Empleador no tenga la obligación de efectuar retenciones por dichas rentas.
- c. Aportes a EsSalud, respecto de las remuneraciones o los ingresos que correspondan a los trabajadores dependientes e independientes (incorporados por mandato como asegurados regulares).
- d. Contribuciones a la ONP bajo el régimen del D.Ley N.° 19990.
- e. Aportes AFP, pagos por EPS.
- f. Prima por el concepto de Seguro de Vida Ley y SCTR

RETENCIONES y APORTACIONES

1. Retención 4ta. Categoría:

- Tasa 10% si excede de S/.1,500.
- Suspensión: si no excede de S/. 30,000 año

2. Retenciones de 5ta. Categoría: quienes perciban + de 7 UIT anuales:

- Hasta 27 UIT: 15%
- Exceso de 27 UIT hasta 54 UIT: 21%
- Por exceso de 54 UIT: 30%

3. Aportes

- ESSALUD: 9% pagado x empleador
- SNP: aplicado al trabajador (13%)
- AFP's: aplicado al trabajador (varia según la AFP y el sistema elegido)



OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR

1. Retener y declarar mensualmente en la Planilla Electrónica el impuesto de sus trabajadores.
2. Entregar a c/trabajador, antes del 1 de marzo del año siguiente, el certificado de remuneraciones brutas afectas, deducciones e impuesto retenido en el ejercicio que termina
3. Si el contrato de trabajo termina antes de finalizado el ejercicio: extender el certificado (por duplicado), por el período trabajado en el año calendario.
4. Llevar "Libro de Retenciones" que sustente gasto por retribuciones pagadas:
 - a. Trabajadores con contratos de prestación de servicios, cuando el servicio sea prestado en el lugar y horario designado por empleador y éste proporcione los elementos de trabajo y asuma los gastos que la prestación del servicio demanda.
 - b. Trabajadores que presten servicios considerados como Renta de Cuarta Categoría, cuando se mantenga con ellos, simultáneamente, una relación laboral de dependencia.



REGIMEN UNICO SIMPLIFICADO R.U.S.

CONDICIONES

1. Si se va a desarrollar actividad de negocio u oficio como persona natural
2. El monto de ingresos no debe superar los S/. 360,000 en el transcurso de cada ejercicio gravable.
3. Realizar actividades en una sola unidad de explotación (contar solo con 1 local).
4. El valor de mis activos fijos afectados a su actividad (sin considerar predios ni vehículos) no debe superar los S/. 70,000
Las adquisiciones afectadas a la actividad no deben superar los S/. 360,000 (en el transcurso de cada ejercicio gravable).

REGIMEN
ÚNICO
SIMPLIFICADO



VENTAJAS

1. Me ubico en una categoría, de acuerdo con mi realidad económica.
2. No tengo obligación de llevar libros contables.
3. No tengo obligación de declarar o pagar: el Impuesto a la Renta, el Impuesto General a la Ventas y el Impuesto de Promoción Municipal.
4. Me permite realizar el pago sin formularios a través del sistema PAGO FÁCIL
5. No obligación de llevar libros contables



TIPO DE COMPROBANTES DE PAGO QUE EMITE

- Boletas de venta: solicitar autorización mediante Formulario N° 816 “Autorización de Impresión a través de SUNAT Operaciones en Línea”.
- Tickets o cintas de máquina registradora: siempre que no den derecho al crédito fiscal ni a ser utilizados para sustentar gasto y/o costo para efectos tributarios u otros que expresamente les autorice el Reglamento de Comprobantes de Pago.





REGIMEN ESPECIAL DE IMPUESTO A LA RENTA R.E.R.

CONDICIONES

1. Si se ha constituido como persona natural o jurídica, realizando actividades de comercio o industria; incluso actividades generadoras de Renta de Tercera Categoría con no más de 10 trabajadores (directa/indirecta) x turno.
2. Los montos de mis ingresos netos o adquisiciones no deben superar los S/. 525,000 en el transcurso de cada ejercicio gravable.
3. El valor de mis activos fijos afectados a la actividad, con excepción de los predios y vehículos, no debe superar los S/. 126,000.



COMPROBANTES DE PAGO QUE EMITE

1. Comprobantes de pago que emite:
 - Facturas o Boletas de venta
 - Liquidaciones de compra
 - Tickets o cintas emitidas por máquinas registradoras que no dan derecho al crédito fiscal ni pueden utilizarse para sustentar gasto o costo con efectos tributarios.
2. Otros documentos:
 - Notas de crédito y notas de débito
 - Guías de remisión (para sustentar el traslado de bienes)

La impresión de comprobantes de pago, debe hacerse en imprentas autorizadas, conectadas al Sistema de Operaciones en Línea - SOL



OTRAS OBLIGACIONES

1. Registrar operaciones en Registro de Compras y Registro de Ventas
2. De tener trabajadores, declarar en el P.D.T 601 – Planillas electrónicas
3. Comunicar cualquier cambio en los datos que proporcionó en el RUC.
4. Presentar una Declaración Jurada Anual, en la forma, plazos y condiciones que establezca la SUNAT, tomando el inventario realizado al último día del ejercicio anterior al de la presentación.
5. Tributos a los que está afecto:
 - Impuesto a la Renta: pago de cuota mensual equivalente al 1.5% de tus ingresos netos mensuales.
 - Impuesto General a las Ventas (IGV): Tasa del 19% (incluye el IPM).
 - Retenciones del IGV y Renta (contribuyentes no domiciliados, rentas de 2da. y 5ta. categoría).
 - Essalud (9%) y ONP (13%).



11va. SESION: REORGANIZACION DE LA EMPRESA



TRANSFORMACION DE LA EMPRESA

CONCEPTO

Cambio realizado de una sociedad a otro tipo de persona jurídica de diferente régimen legal, conservando la misma personalidad jurídica.

Esta existencia ininterrumpida, permite verificar que continua subsistiendo bajo una forma nueva, persistiendo el mismo sujeto (titular) y manteniendo los mismos derechos y obligaciones que tenía bajo la forma abandonada.

No implica disolución de sociedad transformada, tampoco liquidación y la sucesiva constitución de otro tipo de sociedad.



REQUISITOS

1. **Validez del acuerdo:** que la convocatoria a junta general cuente para su instalación con «quórum calificado» de por lo menos $\frac{2}{3}$ de las acciones suscritas con derecho a voto, en primera convocatoria y, en segunda convocatoria, de por lo menos $\frac{3}{5}$ partes de las acciones suscritas con derecho a voto.

El acuerdo se adoptará por lo menos, con la mayoría absoluta de las acciones suscritas con derecho a voto.

2. **Publicidad del acuerdo:** permite que los socios tengan acceso a la mayor cantidad de elementos de juicio, que les permita tomar una correcta decisión (según la conveniencia o inconveniencia de la transformación) acerca de su permanencia en la sociedad o su separación.

El acuerdo de transformación será publicado por tres veces, con cinco días de intervalo entre cada aviso, con la finalidad de que los socios puedan ejercer su derecho de separación.

REQUISITOS

- 3. La Escritura Pública:** Verificada la separación de socios que ejercieron ese derecho o transcurrido el plazo prescrito sin que hagan uso del mismo, la transformación se formaliza por Escritura Pública.

La sociedad debe formular un balance de transformación el día anterior a la fecha del otorgamiento de la Escritura Pública, para que los socios y terceros puedan conocer la situación patrimonial de la sociedad al momento en que la transformación se realice.

- 4. Entrada en vigencia de la transformación:** Al día siguiente de la fecha del otorgamiento de la Escritura Pública.

- 5. La inscripción del acuerdo de transformación en el Registro:** Pone fin al proceso de transformación. Es un medio adecuado para que socios y terceros no informados puedan finalmente conocer la existencia de este acuerdo y ejercer su pretensión judicial de nulidad, si así lo consideran pertinente.

SOCIOS, ACREEDORES Y TERCEROS

1. Situación de los socios: Pueden cambiar sus derechos y obligaciones porque su situación no será más la que le correspondía antes de la transformación, sino la que prevé la ley para el tipo de sociedad adoptada. La transformación no puede modificar las participaciones de los socios en el capital, salvo consentimiento expreso o por ejercicio del derecho de separación.

2. Derecho de Separación de los Socios: los socios que no desean permanecer en la sociedad, tienen el derecho a separarse y a recibir la participación que le corresponda en el capital social de la sociedad que se transforma.

Este derecho se ejerce mediante carta notarial entregada a la sociedad correspondiente hasta el 10mo. día posterior contado desde la fecha de la última publicación del acuerdo de transformación.

El socio disidente no se libera de la responsabilidad personal que le corresponde por las obligaciones sociales contraídas anteriormente.

SOCIOS, ACREEDORES Y TERCEROS

3. Situación de los acreedores: No se va a ver afectada por la transformación de la sociedad; la LGS brinda seguridad a su crédito, sin perjudicar la viabilidad de esta forma de reorganización. Los mecanismos de protección para las acreencias pueden sintetizarse :

- La conservación de la misma personalidad jurídica,
- Los criterios de responsabilidad ilimitada de los socios;
- La no liberación de responsabilidad por las acreencias del socio que se separa.





FUSION DE SOCIEDADES

CONCEPTO

Mediante la fusión, los patrimonios de dos o más sociedades, que denominaremos sociedades fusionantes, se unifican en un solo patrimonio y, consecuentemente, en vez de coexistir varias personas jurídicas o sujetos de derecho, existirá en lo sucesivo, una sola persona jurídica o sujeto de derecho que llamaremos sociedad fusionaria.



TIPOS DE FUSION

- **Fusión propia:** cuando las sociedades fusionantes se unifican en una nueva sociedad creada a raíz de este proceso. También conocida como Fusión por creación, o por constitución, o por consolidación.
- **Fusión impropia:** cuando las sociedades fusionantes se unifican en una de ellas. También conocida como Fusión por incorporación o por absorción. En ese caso la sociedad fusionaria es a la vez fusionante y se llama sociedad incorporante, y las restantes sociedades fusionantes se llaman sociedades incorporadas.



SOCIEDADES QUE PUEDEN FUSIONARSE

No hay restricciones legales en cuanto a qué sociedades pueden fusionarse.

- 1. Sociedades civiles y mercantiles del mismo o distinto tipo:** x ej.: una S.A.C. con otra S.A.C., o una SCRL con una Soc. Colectiva.
- 2. Sociedades mercantiles y civiles entre sí:** Sociedad en comandita por acciones con una sociedad civil ordinaria.

Adicionalmente, debemos señalar que tampoco existe obstáculo para que la fusión pueda evolucionar a E.I.R.L. en cualquier tipo de sociedad.



ELEMENTOS CARACTERISTICOS

- 1. Extinción de las sociedades fusionadas:** La Ley General de Sociedades vigente establece claramente que por la fusión **se extingue** la personalidad jurídica de las sociedades incorporadas o **se extingue** la personalidad jurídica de la sociedad o las sociedades absorbidas. Se destierra el concepto «disolución sin liquidación».
- 2. Transmisión de patrimonio en bloque:** la nueva sociedad o la absorbente, asume la transmisión en bloque, y a título universal de los patrimonios de otras sociedades. Asume los derechos y obligaciones sin necesidad que, para su validez y eficacia, deba atenderse a las formas y requisitos exigibles para una transmisión a título singular (considerando los requisitos legales previstos para los diversos derechos y obligaciones).

En conclusión, lo que ocurre por la fusión es que la fusionante (incorporante o absorbente) hace suya la situación jurídica de la fusionada.

ELEMENTOS CARACTERISTICOS

- 3. Excepciones al bloque patrimonial transmisible:** Por la fusión, la empresa fusionante asume la totalidad del patrimonio de la fusionada, la cual se disuelve sin liquidarse. Sin embargo, existen bienes que escapan a esto:
- a. Los derechos personalísimos.
 - b. Las obligaciones que la sociedad disuelta debía cumplir personalmente según pacto o por la índole de la prestación.
 - c. Los derechos y obligaciones cuya transmisión prohíbe la Ley ; x ej.: si la sociedad disuelta fuera arrendataria, la nueva sociedad o la incorporante no puede pretender continuar en el uso del bien x el mismo contrato.
 - d. Los derechos y obligaciones cuya transmisión prohíbe el mismo contrato.

ELEMENTOS CARACTERISTICOS

4. Reagrupación de socios: Los socios de la fusionada se convierten en socios de la nueva sociedad o de la absorbente; mediante la entrega de acciones o participaciones por la fusionante en favor de los ex-socios de la fusionada (absorbida).

En ese sentido, la reagrupación de los socios es efecto de tres causas:

- a. La participación de cada sociedad interviniente en el patrimonio resultante de la fusión.
- b. El monto del capital de la nueva sociedad (incorporante) o de la absorbente una vez producida la fusión.
- c. La participación de los socios de cada sociedad extinguida en el total de las acciones de la fusionante en función a las equivalencias previstas para el canje.

Todos estos efectos son previstos en el «Proyecto o Convenio de Fusión»



ESCISION DE SOCIEDADES

CONCEPTO

Cuando una sociedad decide fragmentar su patrimonio (desdoblar su personalidad jurídica), transmitiéndolo fraccionado en bloques a otras sociedades y, reflejando la composición societaria de ella en cada una de las sociedades beneficiarias.

Tres tipos de escisión:

- Fragmentación en 1 o más partes del patrimonio en «bloques patrimoniales».
- Transmisión de cada una de esas partes, en favor de 1 o mas sociedades.
- Presencia de los socios de la sociedad escindida en la composición societaria de las sociedades beneficiarias.



CARACTERÍSTICAS

La escisión consiste en el proceso por el cual se reorganiza el patrimonio de una sociedad a través de otras sociedades, pero principalmente con las siguientes características:

1. La existencia de una sociedad que resuelve escindirse.
2. La aparición de por lo menos una nueva sociedad, la beneficiaria, para la escisión parcial (segregación), o dos nuevas sociedades beneficiarias como mínimo en la escisión total o división.
3. La atribución a los socios de la sociedad escindida del carácter de socios de las sociedades beneficiarias.
4. La reducción proporcional del capital de la sociedad escindida para la escisión parcial y la extinción de la sociedad escindida en el caso de la escisión total o división.

ELEMENTOS DE LA ESCISION

Cuestión de Terminología: La LGS uniformiza la terminología empleada para la calificación de los participantes en el proceso de Escisión.

De esta manera, solo se emplearán los términos de «**Sociedad Escindida**» para aquella sociedad que *divide* la totalidad de su patrimonio en dos o mas bloques patrimoniales o que *segrega* uno o mas bloques patrimoniales.

Igualmente, se hablará de «**Sociedades beneficiarias**» cuando se haga referencia a las sociedades creadas o pre-existentes, para la recepción de los mencionados bloques patrimoniales.



ELEMENTOS DE LA ESCISION

El Bloque Patrimonial: Se entiende a:

1. Un activo o conjunto de activos de la sociedad escindida;
2. El conjunto de uno o más activos y uno o mas pasivos de la sociedad escindida;
3. Un fondo empresarial.

En resumen: Cuando los activos o activos y pasivos se hallan afectados a un fin económico; vale decir organizados para una explotación económica eficiente, tendremos un «fondo empresarial».

La LGS no establece que la sociedad escindida deba dividir su patrimonio en «negocios organizados», sino que pueden tratarse de activos o pasivos sin utilidad para la «Sociedad Escindida» pero con valor económico para las «Sociedades Beneficiarias»; aspectos todos comprendidos por el concepto de «bloque patrimonial».

ELEMENTOS DE LA ESCISION

Motivaciones de la escisión:

1. Solución de conflictos internos entre los socios de la sociedad.
2. Solución a un crecimiento exagerado e imprudente de las unidades o conjuntos empresariales.
3. Especialización de las varias actividades que puede realizar la empresa separándolas a través de unidades económicas diferentes.
4. Descentralización de las actividades realizadas por la sociedad en diversas áreas geográficas.



ELEMENTOS DE LA ESCISION

Situación de los socios de la sociedad escindida: La escisión reconoce el derecho de los socios (escindidos) a recibir acciones o participaciones, como accionistas o socios, de las sociedades beneficiarias (nuevas o absorbentes en su caso).

La atribución de acciones o participaciones de las sociedades beneficiarias, será directamente proporcional a las participaciones sociales o acciones que mantenían los socios en la sociedad escindida, salvo que se pacte lo contrario. Cada socio debe mantener el estatus social dentro de la nueva organización, a través de su participación porcentual en el capital y por ende en los votos, para futuras tomas de decisiones que determinen el futuro de la sociedad. .





OTRAS FORMAS DE REORGANIZACION DE SOCIEDADES

SEGÚN LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES

1. Escisiones múltiples en las que intervienen dos o más sociedades escindidas, que trasladan sus bloques patrimoniales a sociedades beneficiarias comunes.
2. Escisiones múltiples combinadas en las que además de presentarse el caso anterior, las sociedades escindidas participan como sociedades beneficiarias.
3. Escisiones combinadas con fusiones entre las mismas sociedades participantes.
4. Escisiones y fusiones combinadas entre múltiples sociedades.
5. Cualquier otra operación en que se combinen transformaciones, fusiones o escisiones.



12va. SESION: DISOLUCION, LIQUIDACION Y EXTINCION DE EMPRESAS



DISOLUCION DE LA SOCIEDAD

CONCEPTO

Acto por el que se dispone suspender, de manera voluntaria o por fuerza de la ley, la continuación de la empresa para poner fin a la existencia de la misma, previa liquidación de patrimonio empresarial, cumpliendo con el mecanismo establecido por la ley; a fin de proteger los intereses de acreedores y terceros.

Cesan las actividades destinadas a cumplir con el objeto social, manteniéndose aquellas que exclusivamente estén relacionadas con su liquidación.



CAUSAS DE DISOLUCION

1. Vencimiento del plazo de duración, opera de pleno derecho.
2. Conclusión de su objeto o, su no realización durante un periodo prolongado o imposibilidad manifiesta de realizarlo;
3. Continuada inactividad de la junta general.
4. Pérdidas que reduzcan el patrimonio neto a cantidad inferior a $\frac{1}{3}$ del capital pagado, salvo que sean resarcidas o se aumente en cuantía suficiente.
5. Acuerdo de la junta de acreedores, adoptado de conformidad con la ley de la materia, o quiebra;
6. Falta de pluralidad de socios, si en el termino de 06 meses dicha pluralidad no es reconstituida;
7. Resolución adoptada por la Corte Suprema, conforme al articulo 410 LGS.
8. Acuerdo de la junta general, sin mediar causa legal o estatutaria; y,
9. Cualquier otra establecida x ley o prevista en el pacto social, o en el estatuto.



CONVOCATORIA Y ACUERDO DE DISOLUCION

Operada la causal de disolución, el Directorio (si lo hay) o cualquier socio, administrador o gerente, convoca dentro de 30 días a Junta General de socios o accionistas, para adoptar Acuerdo de Disolución o medidas que correspondan.

El socio, administrador o gerente, que considere que la sociedad ha incurrido en causal de disolución (según la LGS), puede requerir al Directorio para que convoque a una Junta General. Si el Directorio no lo hace, ésta podrá ser convocada por el juez del domicilio social.

Si la Junta General no logra reunirse o reuniéndose no adopta el acuerdo de disolución o alguna otra medida correspondiente, cualquier socio, administrador, director, o gerente puede solicitar al Juez del domicilio social que declare la disolución de la sociedad.

PUBLICIDAD E INSCRIPCIÓN DE LA DISOLUCIÓN

El Acuerdo de Disolución, y la Res. Judicial, se publica dentro de los 10 días de expedido, por 03 veces consecutivas; en el periódico del lugar del domicilio social encargado de la inserción de los avisos judiciales.

En Lima y Callao se hacen en el diario oficial El Peruano y en uno de mayor circulación. Dentro de los 10 días de efectuada la última; se presenta la solicitud de inscripción de la disolución al Registro de Personas Jurídicas con copia certificada notarial del acta de disolución.





LIQUIDACION DE LA SOCIEDAD

CONCEPTO

Proceso que se inicia una vez disuelta la sociedad, no supone cambio de personalidad jurídica, se mantiene sólo para fines de la liquidación, hasta la inscripción registral de su extinción.

Comprende el conjunto de actos por el cual se realiza el patrimonio social y se procede a cancelar los pasivos de la sociedad que ha incurrido en una causal de disolución, antes de proceder a la entrega del haber social a los socios. Con la Declaratoria de Disolución cesa la representación de los directores, administradores, gerentes y representantes en general, asumiendo el liquidador o liquidadores, designados en número impar, las funciones que les corresponden conforme a la ley, al estatuto, o a los acuerdos de la junta general.

Durante la liquidación, la sociedad debe añadir a su razón social la expresión “en liquidación” en todos los documentos y correspondencia mercantil, a fin de advertir a terceros del cese de los negocios y la extinción de la sociedad.

EL LIQUIDADADOR

Asume la labor de liquidación de la sociedad disuelta, nombrado por la junta general, los socios, o en su caso, por el juez.

El cargo es remunerado, salvo que el estatuto o el acuerdo de la junta general disponga lo contrario. Puede ser una persona natural o jurídica (que debe nombrar a la persona natural que la representará).

Queda sujeto a las responsabilidades que establece LGS para el gerente de la S.A., sin perjuicio de la de los administradores de la entidad liquidadora.



FUNCIONES

- a. Formular los documentos contables desde día que se inicie la liquidación.
- b. Requerir la colaboración de los directores, administradores cesados, para la elaboración de los documentos referidos.
- c. Llevar y custodiar los libros y correspondencia de la sociedad y entregarlos a la persona que habrá de conservarlos luego de la extinción.
- d. Velar por la integridad del patrimonio social.
- e. Realizar operaciones pendientes y nuevas necesarias para la liquidación.
- f. Exigir el pago de los créditos y de los dividendos pasivos existentes al momento de iniciarse la liquidación.
- g. Transigir y asumir compromisos y obligaciones convenientes a la liquidación.
- h. Pagar a los acreedores de la sociedad.
- i. Convocar a Junta General cuando lo considere necesario, en las oportunidades que señale la LGS, estatuto o disposición de la Junta General.

CESE DEL LIQUIDADADOR

El cargo de liquidador cesa/termina:

1. Por haber concluido la liquidación.
2. Por renuncia del liquidador.
3. Por remoción del cargo acordada por la junta general.
4. Por resolución judicial a pedido de socios, que mediando causa justa, que representen cuando menos la quinta parte del capital social.



BALANCE FINAL DE LIQUIDACION

Concluida la liquidación, el liquidador debe presentar a la Junta General:

- Memoria de liquidación
- Propuesta de distribución del patrimonio neto entre los socios.
- Balance final de la liquidación y Estado de ganancias y pérdidas; con la Auditoría dispuesta x la Junta General o x ley, a fin de someterlos a su aprobación.

La Junta General aprueba el Balance General de Liquidación y se publica x una sola vez.



DISTRIBUCION DE HABER SOCIAL REMANENTE

1. No puede distribuir el haber social entre los socios, sin que haya cancelado las obligaciones con los acreedores o consignado su importe.
2. Si no se hubiesen integrado al capital social, las acciones o participaciones sociales en la misma proporción, se pagan en orden descendente a los socios que desembolsaron mayor cantidad, hasta el exceso sobre la aportación del que hubiese pagado menos; el saldo se distribuye entre los socios en proporción a su participación en el capital social.
3. Si los aportes no pagados se hubiesen integrado al capital social durante el ejercicio, el haber social se repartirá en orden descendente entre los socios cuyos dividendos pasivos se hubiesen pagado antes.
4. Las cuotas no reclamadas deben ser consignadas en una empresa bancaria o financiera nacional.
5. Los liquidadores, bajo responsabilidad solidaria, pueden realizar adelantos a cuenta del haber social a los socios.



EXTINCION DE LA SOCIEDAD

CONCEPTO

Por la extinción se pone a fin al contrato y a la persona jurídica. Es la fase última, luego de realizada la liquidación, que involucra la desaparición legal de la sociedad.

Efectuada la distribución del haber social, la extinción de la sociedad se inscribe en el Registro de Personas Jurídicas, con una solicitud firmada por el o los liquidadores indicando la forma cómo se ha dividido el haber social, la distribución del remanente y las consignaciones efectuadas, acompañando la publicación del balance final de la liquidación. Si algún liquidador se niega a firmar la solicitud, ésta será presentada por los demás liquidadores anexando copia del requerimiento con la debida constancia de recepción.

En la solicitud se indica el nombre y domicilio de la persona que se le encargue la custodia de los libros y documentos de la sociedad. Existe la obligación tributaria de conservar los libros y demás documentos mientras el tributo no esté prescrito (artículo 87º inciso 7 del Código Tributario).



EXTINCION DE E.I.R.L.

CAUSALES DE DISOLUCION

1. Voluntad del titular de la empresa
2. Conclusión de su objeto o la imposibilidad sobreviniente de realizarlo.
3. Pérdidas que reducen el patrimonio en más del 50%, si transcurrido un ejercicio económico persistiera tal situación y no se hubiese compensado el desmedro o disminuido el capital.
4. Fusión, quiebra de la empresa.
5. Muerte del titular.
6. Resolución Judicial que ordene la disolución de la empresa



DE LA DISOLUCION

La E.I.R.L. se disuelve mediante escritura pública, consignando la causal de disolución y la designación del liquidador.

Debe inscribirse en el Registro de Personas Jurídicas, publicando su extracto por 03 veces dentro de los 15 días siguientes a la fecha de su inscripción. Salvo fusión.

Mientras se realiza la liquidación, conserva su personalidad jurídica; pero, debe añadir a su razón social la frase “en liquidación” en sus documentos y correspondencia mercantil.



EL LIQUIDADOR

Cesa la representación del gerente y la asume el liquidador. Funciones:

1. Formular inventario y balance de la empresa, de inicio y término.
2. Custodiar los documentos de la empresa y velar por la conservación e integridad del patrimonio.
3. Ejercer la representación de la EIRL.
4. Dar cuenta trimestralmente al titular de la empresa o al juez, de ser el caso, de la marcha de la liquidación.
5. Convocar mediante publicación x 3 días consecutivos a los acreedores para que, en el transcurso de 30 días de contados a partir de la última publicación, presenten los documentos que justifican sus créditos.
6. Inscribir la extinción de la empresa.
7. Entregar el remanente de la liquidación al titular de la EIRL, si lo hubiere; luego de pagar a los acreedores de ésta

CONCLUSION DE LA LIQUIDACION

El liquidador bajo responsabilidad personal deberá pedir la inscripción registral de la extinción de la EIRL, mediante solicitud con firma legalizada ante Notario, acompañando el balance final de la liquidación con sus respectivos anexos.

El titular de la EIRL extinta deberá conservar los libros y documentos de la empresa por cinco (5) años, bajo responsabilidad personal

