

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO



FACULTAD DE DERECHO

**INSTRUMENTOS JURÍDICOS CORPORATIVOS PARA EL
REFLOTAMIENTO DE UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL EN CRISIS –
CAYALTÍ UN CASO DE INGENIERÍA CONTRACTUAL**

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE ABOGADO

Bach. DIANA CAROLINA GUEVARA ACOSTA

Chiclayo, Junio 2018

**INSTRUMENTOS JURÍDICOS CORPORATIVOS PARA EL REFLOTAMIENTO
DE UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL EN CRISIS - CAYALTÍ UN CASO DE
INGENIERÍA CONTRACTUAL**

PRESENTADO POR:

GUEVARA ACOSTA, DIANA CAROLINA

Presentado a la Facultad de Derecho de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el Título de

Abogado

APROBADO POR:

Mtro. Luis Henry Heras Zárate
Presidente del Jurado

Abog. Carlos Augusto Tejada Lombardi
Secretario del Jurado

Mtro. Manuel Francisco Porro Rivadeneira
Vocal del Jurado

CHICLAYO, 2018

DEDICATORIA

A quienes me apoyan, aprecian, y sobre todo demuestran a diario que me aman... Qué los éxitos siempre coronen su labor.

AGRADECIMIENTO

A mi asesor de esta tesis, por la dedicación y apoyo que ha brindado a este trabajo, por la revisión cuidadosa que ha realizado de este texto, por el respeto a mis sugerencias e ideas, por la dirección y el rigor que ha facilitado a las mismas.

A mis profesores más cercanos, por su orientación, atención a mis consultas, sus valiosas sugerencias en momentos de duda. Gracias por la confianza ofrecida desde que llegué a esta facultad.

A mi familia, por su paciencia, comprensión y solidaridad, por el apoyo vital que me ofrecen a diario, la fuerza y energía que me anima a crecer como persona y profesional.

A Dios por brindarme cada día una oportunidad para mejorar y hacer bien las cosas, a mis grandes amigos, que siempre me han prestado un enorme apoyo moral y humano, necesarios en los momentos difíciles de este trabajo y esta carrera.

Finalmente, siempre estaré agradecida, a quien ahora está a mi lado, por su apoyo, tiempo, paciencia, comprensión, sugerencias y dedicación concedida a lo largo del desarrollo de este trabajo.

ÍNDICE

ÍNDICE	5
INTRODUCCIÓN.....	7
RESUMEN.....	11
Abstrac:.....	12
CAPÍTULO I.....	13
CONTRATO DE FIDEICOMISO Y CONTRATO DE CRÉDITO BANCARIO	13
1. EL CONTRATO DE FIDEICOMISO	14
1.1 ANTECEDENTES	14
1.2 DEFINICIÓN.....	16
1.3 ELEMENTOS DEL CONTRATO DE FIDEICOMISO	17
1.3.1 Elementos Objetivos	17
1.3.2 Elementos Subjetivos	18
.....	20
1.3.3 Objeto del Fideicomiso	21
1.4 NATURALEZA.....	21
1.4.1 Teoría del Negocio Fiduciario	22
1.4.2 Teoría del Contrato Fiduciario	22
1.5 CLASES DEL FIDEICOMISO	23
1.5.1 Fideicomiso de Acuerdo de Accionistas	23
1.5.2 Fideicomiso Sucesivo.....	23
1.5.3 Fideicomiso de Administración de Fondos	24
1.5.4 Fideicomiso en Garantía	25
2. EL CONTRATO DE CRÉDITO BANCARIO.....	26
2.1 DEFINICIÓN.....	26
2.2 ELEMENTOS DEL CONTRATO DE CRÉDITO	28
2.3.1 Elementos Personales	28
2.3 NATURALEZA.....	28
2.4 VENTAJAS Y DIFERENCIAS ENTRE CRÉDITO Y PRÉSTAMO	29
2.5 FUNCIÓN ECONÓMICA DEL CRÉDITO.....	33
CAPÍTULO II.....	35
CONTRATO DE MANAGEMENT Y ACUERDOS SOCIETARIOS	35
1. EL CONTRATO DE MANAGEMENT	36

1.1	ANTECEDENTES	36
1.2	DEFINICIÓN.....	38
1.3	ELEMENTOS DEL CONTRATO DE MANAGEMENT	39
1.3.1	Partes del contrato de Management	39
1.3.2	Contenido del Contrato de Management	40
1.4	NATURALEZA.....	42
1.5	CARACTERÍSTICAS DEL CONTRATO DE MANAGEMENT	44
1.5.1	Características Estructurales.....	44
1.5.2	Características Estratégicas	45
1.6	BENEFICIOS DEL CONTRATO DE MANAGEMENT	47
1.7	EL CONTRATO DE MANAGEMENT EN LA LEGISLACIÓN PERUANA	48
2.	LOS ACUERDOS SOCIETARIOS	50
2.1	JUNTA GENERAL.....	50
2.1.1	Aspectos Generales	50
2.1.2	Definición.....	51
2.1.3	Clases de Junta General.....	52
2.2	IMPORTANCIA DE LOS ACUERDOS SOCIETARIOS	53
2.3	IMPUGNACIÓN DE ACUERDOS	56
2.4	NULIDAD DE ACUERDOS	58
2.5	IMPUGNACIÓN Y NULIDAD, DIFERENCIAS	59
	CAPÍTULO III.....	64
	REINGENIERÍA CONTRACTUAL	64
1.	INCORPORACIÓN DEL CONTRATO DE FIDEICOMISO	66
1.1	Uso e importancia dentro de la Operación.....	68
1.2	Resultado	69
2.	EL FINANCIAMIENTO: CONTRATO DE CRÉDITO	72
2.1	Resultado	74
3.	APLICACIÓN DEL MANAGEMENT	76
3.1	Resultado	78
4.	ACUERDOS DE JUNTA GENERAL	80
4.1	Acuerdos Relevantes	81
4.2	Mejoras y Resultados.....	83
	CONCLUSIONES.....	85
	BIBLIOGRAFÍA.....	86
	LINKOGRAFÍA.....	93

INTRODUCCIÓN

Históricamente el Derecho Comercial, desde su nacimiento en la baja Edad Media, implicó la simplificación y adaptación de las soluciones dadas hasta entonces por el Derecho Civil a las exigencias del comercio, procurando dar mayor celeridad a los negocios, reducir riesgos, captar capitales para grandes emprendimientos y hacer circular el crédito y la riqueza.

De manera tal que, en la actualidad, se ha visto afectado, de manera positiva, por los fenómenos producidos debido a la modernización agigantada de la Economía, las necesidades de la actividad comercial, empresarial y de la producción de bienes y servicios, materias primas u otros elementos del proceso productivo.

Lo que ha contribuido a perfeccionar la idea de que el derecho no se queda estático, pues éste debe estar continuamente progresando de acuerdo a los cambios que se dan en la realidad mediante un marco legal general a las nuevas modalidades contractuales, que muchas veces provienen de otros sistemas jurídicos que han recogido los diversos usos y costumbres, la finalidad del negocio.

La contratación moderna tiene los requisitos de forma e interpretación de los contratos tradicionales, pero se efectúa en forma estandarizada; es más ágil en su formación por no resultar de negociaciones individuales paritarias entre los intervinientes, sino de la determinación de las bases y cláusulas de contratación que expresan la voluntad normativa de una de las partes, lo que no le resta validez consensual ni buena fe. Por ello, dichos contratos no son nominados no por carecer de una denominación precisa, sino porque algunos de ellos no tienen regulación específica. Los mismos que, en los últimos años, sea a nivel internacional o nacional, han permitido a través de su empleo la posibilidad de reflotamiento empresarial, creando nuevas estrategias y situaciones jurídicas.

A través de la historia del Perú, el desarrollo del ordenamiento jurídico, como normas que regulan la vida de sus habitantes y la manera de relacionarse, se viene manifestado en diversas formas y estilos que dependen de la etapa de desarrollo por la que atraviesa el país.

Bajo este esquema, se tiene que, una de las principales tareas del Derecho, es precisamente garantizar de manera eficiente el funcionamiento adecuado de los sistemas jurídicos en general, brindando así, una mejor solución para la convivencia de los hombres dentro de una sociedad. Tal como nuestra Constitución lo establece.

Sin embargo, las diferencias, disputas y conflictos sociales están presentes en toda sociedad y en muchas de ellas está presente el Derecho para tratar aquellas diferencias de manera ventajosa y de acuerdo a lo establecido en la Ley; éstas disputas, diferencias, conflictos y caos, no sólo se genera entre hombres como parte de la sociedad, sino también están presentes dentro de las organizaciones, empresas instituciones y entre otras entidades que también son parte del ambiente en el que nos desarrollamos.

Para empezar, en las organizaciones, el caos, en su mayoría, es generado por la mala administración de algunos funcionarios, muchas veces por la inacción del gobierno, la corrupción y otros factores que coadyuvan a una inestabilidad económica, laboral, tributaria y social, generando, finalmente la crisis empresarial.

Bajo esa misma línea, hasta unos años atrás, era impensable que, por medio del Derecho, se pudiera dar solución a la inestabilidad empresarial, sin antes ir o a un proceso judicial ordinario, proceso arbitrario o a un proceso concursal, que, dicho sea de paso, se recurre a este último, para salir del tráfico empresarial de manera ordenada y adecuada.

Pues es evidente que, nuestro ordenamiento jurídico, aún presenta muchos vacíos regulatorios en materia Empresarial, pero también se debe señalar que el Derecho, nos ofrece más herramientas legales, típicas o atípicas que pueden ser empleadas para un reordenamiento empresarial.

Estas herramientas jurídicas que, dentro del Derecho Corporativo y Empresarial, no se les da la debida importancia, han sido capaces de reorganizar y sacar a flote, por medio de una construcción legal, a una Empresa Agroindustrial que, hace mucho tiempo no tenía presencia en el tránsito jurídico y mucho menos empresarial.

Bajo este esquema, advertida y anotada la problemática de una empresa que hace muchos años, no tenía presencia activa en el mercado, y, sin embargo, el interés de los empresarios, agenciados de herramientas, estrategias y figuras jurídicas ha permitido la reingeniería empresarial, logrando convertirse en una agroindustrial con la estabilidad que se necesita. por esta razón el presente trabajo trata de responder la siguiente interrogante: ¿Qué instrumentos legales fueron necesarios para el reflotamiento de la empresa agroindustrial Cayaltí?

Los instrumentos legales que, de manera conjunta e integrada, han sido utilizados en el reflotamiento de la Empresa Agroindustrial Cayaltí, son el Contrato de Fideicomiso, El mutuo, Contrato de Management y Acuerdos y Contratos Societarios, los mismos que han permitido obtener como resultado, su reincorporación al mercado Empresarial.

Siendo así presente trabajo tiene por objeto principal realizar un análisis de carácter general sobre los instrumentos legales necesarios para la reingeniería de la Empresa Agroindustrial Cayaltí e incorporación al mercado Empresarial.

De la misma manera, analizando específicamente el contrato de fideicomiso Y describiendo el Contrato de Mutuo, Seguido del contrato de Management, y analizando la importancia de los acuerdos y contratos societarios empleados para la reingeniería. Para finalizar con la aplicación de los Instrumentos Legales, en el reflotamiento de una empresa Agroindustrial en crisis, como es el caso de Cayaltí.

El primer capítulo titulado: “Contrato de Fideicomiso y contrato de Crédito Bancario”, referido al análisis y repaso de las características generales de ambos contratos dentro de la doctrina y ordenamiento; algunos alcances importantes sobre el Mutuo, para el mejor entendimiento.

Un segundo capítulo se ocupa del Contrato de Management, Acuerdos y Contratos Societarios, repasando no solo sus aspectos o rasgos fundamentales y distintivos, sino también evaluando su importancia económica y en el caso del management la importancia de su regulación e incorporación en el ordenamiento jurídico, señalando la necesidad de hacerlo.

El último capítulo denominado como: “Reingeniería Contractual”, desarrolla la aplicación de los contratos, su participación como herramientas dentro de la operación para el reflotamiento empresarial, quedando expuesta su importancia como instrumento jurídico en el derecho empresarial.

Finalmente es preciso señalar que esta investigación intenta dilucidar pues, el planteamiento del problema propuesto. Por tanto, se considera como relevante para la comunidad jurídica que se inclina por el conocimiento relacionado con esta materia. En ese sentido, se pretende que sea de conocimiento de los miembros de la comunidad jurídica en general, para que modifiquen el criterio que tienen al respecto, y se llegue a optar otras medidas alternativas para el salvataje empresarial, sin ánimo de dejar sin efecto a las ya mencionadas, sino más bien con el ánimo de exponer figuras jurídicas, que harán más sencilla el reingreso a la actividad empresarial.

El método que se ha aplicado en el trabajo para el cumplimiento de los objetivos propuestos es el analítico descriptivo.

RESUMEN

Hace unos años, era impensable que, por medio del Derecho, se pudiera dar solución al desequilibrio empresarial, sin antes ir o a un proceso judicial ordinario o a un proceso concursal. Sin embargo, aun cuando nuestro ordenamiento jurídico, presenta vacíos regulatorios en materia Empresarial, se debe señalar que existen herramientas jurídicas y corporativas que el Derecho nos presenta como instrumentos para reflotar una empresa. Es el caso de la empresa agroindustrial Cayaltí, misma que estuvo sumergida en una crisis económica, financiera derivada principalmente de una deficiente gestión administrativa, la cual se agenció de instrumentos jurídicos, dando inicio a la operación de reingeniería, estableciendo en el año 2003 como primera herramienta, el contrato el Fideicomiso, de la misma manera y en tiempos diferentes abrió paso a nuevos inversionistas, quienes trajeron consigo, el Contrato de Management, la inversión, nuevas estrategias, mejores acuerdos societarios, reordenamiento y con ello el salvataje empresarial, mismo que se puede apreciar en la aceptación de los accionistas, trabajadores, jubilados, y sobre todo los estados financieros de la empresa mencionada, lo que permite demostrar que a nivel regional es la única Empresa Agroindustrial que ha logrado establecerse en el mercado de manera organizada, tanto en el factor económico, financiero, administrativo, laboral y social.

Palabras claves:

Instrumentos Jurídicos - Empresa Agroindustrial Cayaltí – Contrato de Fideicomiso - Contrato de Management – Acuerdos Societarios – Reingeniería Empresarial.

Abstrac:

A few years ago, it was unthinkable that, through Law, a solution to the corporate imbalance could be resolved, without first going to an ordinary judicial process or a bankruptcy proceeding. However, even when our legal system presents regulatory gaps in business matters, it should be noted that there are legal and corporate tools that law presents as instruments to refloat a company. This is the case of the agroindustrial company Cayaltí, which was submerged in an economic, financial crisis derived mainly from poor administrative management, which was the source of legal instruments, beginning the re-engineering operation, establishing in 2003 as the first tool, the trust agreement, in the same way and at different times opened the way for new investors, who brought with them, the Management Contract, the investment, new strategies, better corporate agreements, reorganization and with it the business rescue, which it can be seen in the acceptance of shareholders, workers, retirees, and above all, the financial statements of the aforementioned company, which demonstrates that at the regional level it is the only Agribusiness Company that has managed to establish itself in the market in a stable manner. in the economic, financial, administrative, labor and social factor.

Keywords:

Legal Instruments - Agroindustry Company Cayaltí - Trust Agreement - Management Contract - Corporate Agreements - Business Reengineering.

CAPÍTULO I

CONTRATO DE FIDEICOMISO Y CONTRATO DE CRÉDITO BANCARIO

CAPÍTULO I

CONTRATO DE FIDEICOMISO Y CONTRATO DE CRÉDITO BANCARIO

El primer capítulo ha sido denominado “el contrato de fideicomiso y contrato de crédito bancario”, por la importancia en el desarrollo de este proyecto, mismos que forman parte del derecho societario, mercantil y en general las ramas del derecho comercial y empresarial. Ambas figuras son tomadas en cuenta partiendo por aspectos generales y básicos, para mejor entendimiento.

1. EL CONTRATO DE FIDEICOMISO

1.1 ANTECEDENTES

Este contrato tiene sus antecedentes en la fiducia romana. para rodríguez, en sus inicios estuvo circunscrito a los actos sucesorios y tuvo un carácter personal, adquiriendo la naturaleza de derecho real a partir de Justiniano. posteriormente se extiende a los actos bilaterales y concretamente, a la contratación. debido a la influencia que tuvo la invasión de las islas inglesas por los romanos, no fue extraño que el fideicomiso se aplicara casi de inmediato, pero con matices muy propios de la mentalidad e independencia de los anglosajones¹.

Señala Betancourt, que esta figura surge para superar la falta de *testamenti factio* pasiva respecto a los legados de los *peregrini*, de las *personae incertae* y de las ciudades. como tales cargos de confianza no revestían forma solemne, y se podían hacer no sólo en testamento o codicilo, sino también de palabra. por tanto, también se podía revocar de cualquier forma².

Asimismo, sostiene que, esa ausencia permitía que fiduciario pudiese ser cualquier persona; el heredero testamentario o ab intestato, un legatario, otro fideicomisario, etc. como tal encargo de confianza, no tenía acción para sancionar su incumplimiento por parte del fiduciario, sino hasta que Octavio Augusto encomendó su cumplimiento a los cónsules otorgándoles para tal finalidad jurisdicción *extra ordinem*³.

¹ RODRIGUEZ VELARDE, Javier. *Contratos e Instrumentos Bancarios*. Lima. Segunda Edición. RODHAS. 2006, pág. 38.

² BETANCOURT SERNA, Fernando. *Derecho Romano Clásico*. Sevilla, 3ra edición GRAFITRÉS. 2007, pág. 522.

³ BETANCOURT SERNA, Fernando. *Ob Cit*, pág. 551

En el Perú, sostiene Rodríguez, el fideicomiso no estuvo presente en el código civil de 1852 y en el código civil de 1936 a penas se hizo mención al fideicomiso en los artículos 10240 y 18070, sobre la constitución de hipoteca para garantizar títulos transmisibles por endoso o al portador y para la emisión de bonos hipotecarios, respectivamente. algo similar sucedió en el código civil de 1984.

En la Ley General Del Sistema Financiero LGSF⁴ se legisla expresamente sobre el contrato de fideicomiso, dedicándole 34 artículos a partir del art. 241°, cuyas normas han sido reglamentadas por la SBS mediante resolución N° 1010-99 de 11 de noviembre de 1999⁵. introducida en nuestra legislación en el año 1993, apareció “plenamente regulado entre los artículos 314 y 350 del decreto legislativo 770 -1993, el cual fuera derogado por la ley 26702, ley general del sistema financiero y del sistema de seguros y orgánica de la superintendencia de banca y seguros, que entró en vigencia desde su publicación en diciembre de 1996”⁶.

La mencionada ley y la resolución de la SBS y AFP N° 1010-99, reglamento del fideicomiso y de las empresas de servicios fiduciarios, *constituyen las principales disposiciones legales aplicables, actualmente, al fideicomiso bancario en la legislación peruana.*

Con respecto a la duración del fideicomiso, la ley peruana señala un periodo máximo de 30 años; sin embargo, pueden existir casos excepcionales en donde dicho plazo se amplíe, previa autorización de la superintendencia de banca y seguros, como son los casos de fideicomiso cultural, filantrópico y el fideicomiso vitalicio, cuya duración se extiende al plazo de vida de los beneficiarios⁷.

Podemos entender que, antes de la dación del decreto legislativo N° 770, el fideicomiso no estaba regulado por nuestra legislación por lo que es pertinente afirmar que estaba permitido constituir un negocio jurídico en nuestra legislación,

⁴ Actualmente el fideicomiso en la legislación peruana se encuentra regulado por la LEY GENERAL DEL SISTEMA FINANCIERO Y DEL SISTEMA DE SEGUROS Y ORGANICA DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS – LEY N° 26702 (9 - 12 -1996), que se encuentra vigente, y es una figura comercial típica utilizada principalmente en el sistema bancario.

⁵ GUTIERREZ CAMACHO, Walter. *Revista Peruana de Derecho de la Empresa*. Lima Vol. 52., segunda parte. Asesorandina. 200, pág. 45.

⁶ MARTÍN MATO, Miguel Ángel. *Los Fideicomisos en los Tiempos Modernos*. Argentina. Primera Edición. Ediorial. ALLONI 2009, pág. 27.

⁷ MARTÍN MATO, Miguel Ángel. *Ob. Cit.* 28.

esto de acuerdo con lo señalado en la constitución de 1979 y 1993 de que: "nadie está obligado a hacer lo que la ley no manda, ni impedido de hacer lo que ella no prohíbe".

1.2 DEFINICIÓN

Rodríguez Azuero, en su libro *contratos bancarios*, define el contrato fiduciario, así..." negocio jurídico en virtud del cual se transfiere uno o más bienes a una persona con el encargo de que los administre o enajene y con el producto de su actividad cumpla una finalidad establecida por el constituyente, en su favor o en beneficio de un tercero"⁸.

Edmundo Vásquez, sostiene que un fideicomiso es un contrato por el cual una persona (el fiduciante) transfiere a título de confianza a otra persona (el fiduciario) uno o más bienes, que pasan a formar el patrimonio fideicomitado, para que al vencimiento de un plazo o al cumplimiento de una condición, éste transmita la finalidad o el resultado establecido por el primero, a su favor o a favor de un tercero llamado beneficiario o fideicomisario⁹.

Rosso y Uriarte definen el contrato de fideicomiso como el negocio jurídico en virtud del cual una persona llamada fiduciante transfiere a título de confianza, a otra persona denominada -fiduciario-, uno o más bienes (que pasan a formar el patrimonio fideicomitado) para que al vencimiento de un plazo o al cumplimiento de una condición, éste transmita la finalidad o el resultado establecido por el primero, a su favor o a favor de un tercero llamado beneficiario o fideicomisario.¹⁰

Por su parte la legislación, en el artículo 241° de la ley general del sistema financiero y establece que el fideicomiso es una relación jurídica por la cual el fideicomitente transfiere bienes en fideicomiso a otra persona, denominada fiduciario, para la constitución de un patrimonio fideicomitado, sujeto

⁸ RODRIGUEZ AZUERO, Sergio *Contratos Bancarios. Su significación en América Latina*. Bogotá. Quinta edición, LEGIS. 2003. Pág. 125 Disponible en: <http://www.rodriguezazuero.com/Publicaciones-y-Boletines/publicaciones/contratosbancarios>.

⁹ VÁSQUEZ MARTÍNES, Edmundo. *Instituciones del Derecho Mercantil*. Guatemala. 1ra edición. Serviprensa. 2009, pág. 134

¹⁰ ROSSO Alberto P y URIARTE Carlos María. *Financiamiento agropecuario, desafío para Uruguay*. Montevideo. Editorial IICA. 2003, pág. 32.

al dominio fiduciario de este último y afecto al cumplimiento de un fin específico en favor del fideicomitente o un tercero denominado fideicomisario¹¹.

Del mismo modo el Reglamento del Fideicomiso y de las Empresas de servicio Fiduciario, en el Artículo 2, habla del concepto del fideicomiso, señalando que es una relación jurídica por la cual una persona, denominada fideicomitente, transfiere bienes a otra persona, denominada fiduciario, para la constitución de un patrimonio fideicometido, sujeto al dominio fiduciario de este último y afecto al cumplimiento de un fin o fines específicos a favor de un tercero o del propio fideicomitente, a quienes se denomina fideicomisarios. Las empresas de operaciones múltiples a que se refiere el inciso A del Artículo 16 de la Ley General, las empresas de servicios fiduciarios, las empresas de seguros, las empresas de reaseguros y la Corporación Financiera de Desarrollo S.A. (COFIDE), pueden desempeñarse como fiduciarios de acuerdo con lo dispuesto en el Artículo 242 de la Ley General.

En ese sentido, el contrato de fideicomiso, es una herramienta legal que hace referencia a aquel acto jurídico de confianza, en el que una persona entrega a otra la titularidad de bienes para que ésta los administre en beneficio de un tercero¹².

1.3 ELEMENTOS DEL CONTRATO DE FIDEICOMISO

1.3.1 Elementos Objetivos

Se denominan elementos objetivos, a los

□ Bienes Fideicomitados

Los bienes que el fideicomitente transfiere al fiduciario pasan a formar parte de un patrimonio autónomo independiente, el mismo que se origina en virtud del

¹¹Texto extraído del artículo 241° de la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros (Ley 26702)

¹² Para más información sobre fideicomiso Cfr. ARGÜELO, Luis Rodolfo. "Manual de Derecho Romano. Buenos aires. ASTREA. 1990, pág. 237. Cfr. ROSENFELD, Carlos. "Antecedentes históricos del Fideicomiso. 1999. Cfr. FREIRE, Betina B "El Fideicomiso: sus proyecciones en los negocios inmobiliarios", Buenos Aires. Editorial Abaco de Rodolfo Depalma.1998. Pág. 28. CUENA BOY, Francisco José. *El fideicomiso de residuo en el derecho romano y en la tradición romanística hasta los códigos civiles*. Cantabria. 2da edición. Gráficas Calima. 2008, pág.123. BETANCOURT SERNA, Fernando. Derecho Romano Clásico. Sevilla. Manuales Universitarios N°33. GRAFITRÉS. 2007.

contrato de fideicomiso. Dichos bienes deben ser especificados al momento de la constitución del fideicomiso¹³.

Y, cuando se realiza la transferencia de los bienes al fideicomiso, estos deben cumplir con el objetivo determinado por el constituyente. No se puede hacer la transferencia de los bienes cuya entrega este prohibida por la ley.

□ **Patrimonio Especial**

Este patrimonio se forma con los bienes transferidos por el constituyente a favor del fiduciario en el fideicomiso. El patrimonio especial se diferencia del patrimonio del constituyente, del patrimonio del fiduciario y del que tenga el fideicomisario.

Los bienes que constituyen el patrimonio autónomo están libres de embargo y de medidas precautelarias por parte de los acreedores del constituyente, el beneficiario y del fiduciario, salvo acuerdo en contrario. Sin embargo, los acreedores del beneficiario podrán seguir los derechos que le corresponden por los frutos que genere dicho patrimonio¹⁴.

1.3.2 Elementos Subjetivos

Son elementos subjetivos a los sujetos del fideicomiso, como son el fideicomitente, fideicomisario Fiduciario y beneficiario.

□ **Fideicomitente**

Llamado también Fiduciante o Constituyente; es quien, en el contrato de fideicomiso, asume el compromiso de *transferir al fiduciario, en propiedad fiduciaria, bienes de su patrimonio*. Pueden ser una o varias personas, físicas o jurídicas¹⁵.

Es la persona natural o jurídica conocido también como *constituyente o fiduciante*, que entrega los bienes o derechos a ser administrados. Puede ser, al mismo tiempo, el fideicomisario. Es el propietario del bien que se transfiere; quien establece el destino que se le debe dar al bien. Este tiene derechos y

¹³ EFRAÍN HUGO, Richard. *Manual de Derecho Societario*. Texas. 2da edición. ASTREA. 2007, pág. 321.

¹⁴ GUTIERREZ CAMACHO, Walter. *Ob. Cit.*, pág. 48

¹⁵ ETCHEGARAY, Natalio Pedro. *Técnica y Práctica Documental – Fideicomiso*. Buenos Aires 1º Edición. ASTREA. 2008, pág. 18.

obligaciones¹⁶. Es la persona titular de los bienes o derechos, que transmiten a la fiduciaria para el cumplimiento de una finalidad lícita, debiendo contar con la capacidad jurídica para obligarse para disponer de los bienes¹⁷.

□ **Fiduciario**

Es la persona o personas, físicas o jurídicas, a las que, como consecuencia del contrato, el fiduciante le transmite la propiedad de los bienes fideicomitidos¹⁸. En otras palabras, será la persona a favor de quien se transfiere la propiedad, recibe la propiedad y se obliga a darle al bien el destino previsto en el contrato. Ello es expresión del *dominio fiduciario*, es decir que la propiedad no se ejerce en forma absoluta sino para asegurar una determinada finalidad dentro de un plazo determinado, no perpetuo, características que tipifican la propiedad común.

Para Lledó¹⁹ el fiduciario puede estar enmarcado dentro de cualquiera de las empresas autorizadas por la ley, y que se hallan nominadas en la ley pertinente (Decreto Legislativo N.º 861 art. 302º, Ley 26702 art. 242º). Sosteniendo además que, es a quien se encarga la administración de los bienes; los recibe en propiedad, pero para ser destinados o que el producto de su administración sea destinado a una finalidad específica. Nunca puede ser fideicomisario.

□ **Fideicomisario**

Márques, sostiene que es la persona que recibe el beneficio del fideicomiso (no siempre existe), o la que recibe los remanentes una vez cumplida la finalidad perseguida a través del fideicomiso. Recibe los beneficios del encargo establecido, e inclusive los bienes materia del fideicomiso o la conclusión de este²⁰; es la persona a favor de quien se realizan los fines del fideicomiso.

□ **Beneficiario**

Es aquel en cuyo favor se ejerce la administración de los bienes fideicomitidos. Puede ser una persona física o jurídica que puede no existir al tiempo del

¹⁶ FERRER VSRELL, Pilar. *Ob. Cit.* 349

¹⁷ FERRER VSRELL, Pilar. *El patrimonio Sucesorio*. Madrid. 2da edición DYKINSON. 2014, pág. 348

¹⁸ ETCHEGARAY, Natalio Pedro. *Ob Cit.*, pág. 18

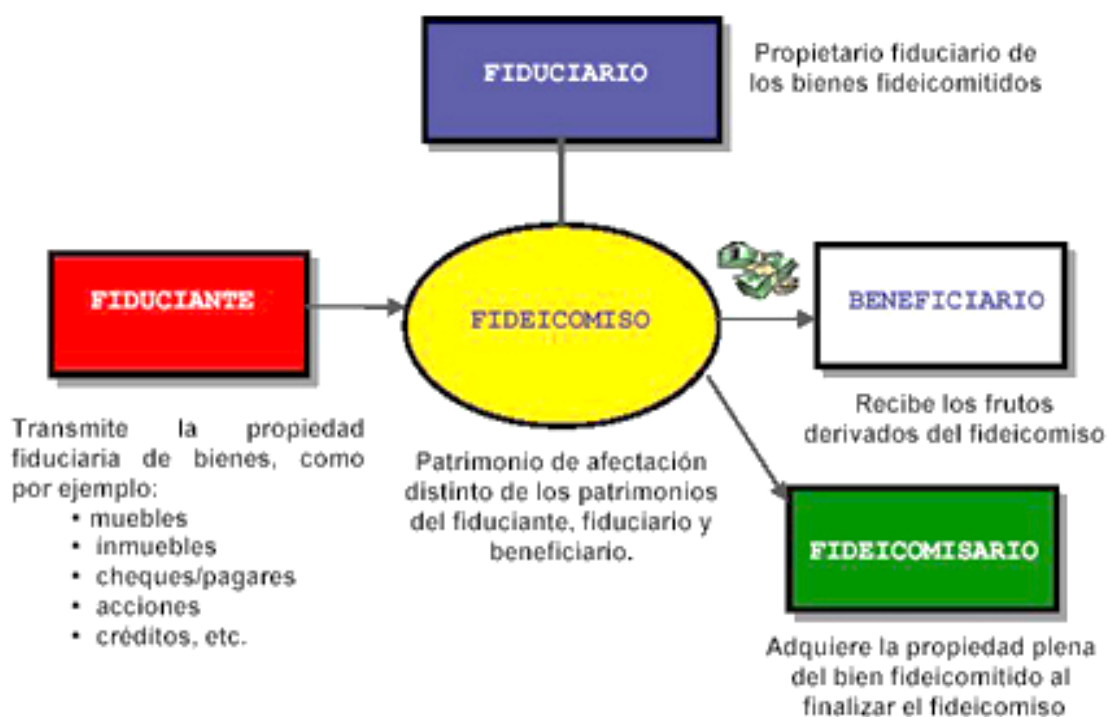
¹⁹ LLEDÓ YAGÜE, Francisco *el patrimonio sucesorio. Reflexiones para un debate reformista*. Madrid. 2da edición. DYKINSON. 2014, pág. 345.

²⁰ MÁRQUES ZORNOZA, Fernando. *La Banca en el Comercio Internacional*. Madrid. 2da edición. ESIC. 2007, pág. 189.

contrato o testamento, siempre que consten los datos que permitan su individualización futura²¹.

Se puede designar más de un beneficiario y beneficiarios sustitutos. Si el beneficiario no llegara a existir, no acepta, o renuncia, el beneficiario será el fideicomisario y en defecto de éste será el fiduciante.

Cuadro ilustrativo de las partes integrantes de un Contrato de Fideicomiso²².



²¹ ROSSO Alberto P. URIARTE Carlos María. Financiamiento agropecuario, desafío para Uruguay. Montevideo. IICA. 2003, pág. 40

²² Imagen extraída con fines ilustrativos para el fideicomiso, de Google Imágenes. inc.

1.3.3 Objeto del Fideicomiso

El objeto de la prestación, sostiene Rodríguez, se contrae a toda clase de recursos líquidos y bienes y derechos enajenables o transmisibles de acuerdo a ley²³. la emisión de valores mobiliarios respecto de un patrimonio fideicometido se sujeta a lo establecido en la ley del mercado de valores (art. 260 de la ley).

Al respecto de este contrato, es importante señalar que incide directamente en su elección cuando especialmente lo que se quiere es proteger los bienes de alguien es que, aquellos bienes objeto de fideicomiso no se verán afectados por alguna persecución o demanda que pueda iniciar un acreedor del fiduciante o del fiduciario. ni siquiera la quiebra puede obrar en su contra²⁴.

No pueden entregarse en fideicomiso los bienes de uso público, por ejemplo, los derechos de uso y habitación, que no admiten otro acto jurídico que no sea la consolidación (art. 1029 el cód. civil).

Entendamos entonces, que la *principal misión del fideicomiso es la asignación de determinados beneficios económicos que proceden de bienes que se disponen y de acuerdo a la decisión del titular de los mismos*, y con una visión y efecto hacia el futuro, es decir, el fideicomiso permite que esos beneficios y los bienes estén a disposición de alguien²⁵.

1.4 NATURALEZA

Es preciso señalar que, el fracaso de las teorías radica en que, tratan de explicar la naturaleza jurídica del fideicomiso intentando encuadrar esta institución dentro de otras instituciones pre-existentes. pues, se infiere que es una figura sui *generis y compleja*. desde luego tiene afinidad y también diferenciación con otras figuras jurídicas.²⁶ para mayor explicación, se exponen la teoría del negocio fiduciario y la teoría del contrato fiduciario, detalladas en el siguiente apartado.

²³ RODRÍGUEZ VELARDE, Javier. Contratos e Instrumentos Bancarios. Lima. 2da edición. RODHAS. 2006, pág. 118

²⁴ EFRAÍN HUGO, Richard. *Manual de Derecho Societario*. Texas. 2da edición. ASTREA. 2007, pág. 321.

²⁵ AVENDAÑO A., Francisco. "El Fideicomiso", *Revistas PUCP*, Setiembre 2007, pág. 35-39. [Ubicado el 10/11/2015]. Obtenido en: <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechopucp/article/viewFile/5935/5944>.

²⁶ Lo mismo ocurre con el derecho de propiedad regulado por el Código Civil. La propiedad puede surgir de un contrato o de un acto unilateral. La naturaleza jurídica de la propiedad, sin embargo,

1.4.1 Teoría del Negocio Fiduciario

Según Mosset, el negocio fiduciario es «*un negocio seriamente querido, cuya característica consiste en la incongruencia o heterogeneidad entre el fin contemplado por las partes y el medio jurídico empleado para lograrlo*²⁷».

Para Grasseti, en cambio, «por negocio fiduciario entendemos una manifestación de voluntad con la cual se atribuye a otro una titularidad de derecho en nombre propio, pero en interés, o también en interés del transferente o de un tercero. la atribución al adquirente es plena, pero éste asume un vínculo obligatorio en orden al destino o empleo de los bienes de la entidad patrimonial²⁸».

Para Mosset Iturraspe, los elementos del negocio fiduciario son tres: i) la confianza entre fiduciante y fiduciario: ii) el doble juego de relaciones: real y obligacional; v, iii) la potestad de abuso del fiduciario²⁹.

1.4.2 Teoría del Contrato Fiduciario

Batiza critica la naturaleza jurídica del fideicomiso como acto unilateral y sostiene que su naturaleza es contractual. en definitiva, según esta teoría, el fideicomiso sería un contrato³⁰.

Por su parte la ley del sistema financiero define el fideicomiso como una relación jurídica. esta definición permite distinguir el fideicomiso del acto mediante el cual se constituye, es decir el fideicomiso puede constituirse a través de un contrato

no es contractual. Para ampliar el conocimiento Cfr. AVENDÑO V., Jorge. Atributos y caracteres del derecho de propiedad En: Para leer el Código Civil. Pontificia Universidad Católica del Perú, Fondo Editorial, 2009

²⁷ MOSSET ITURRASPE, Jorge. *Negocios Simulados, Fraudulentos y Fiduciarios*. Tomo II. Citado por CUENA BOY, Francisco. En: *El fideicomiso de residuo en el derecho romano y en la tradición romanística hasta los códigos civiles*. Segunda Edición. Gráficas Calima S.A. 2008, pág. 178.

²⁸ GRASSETTI, Citado por LEAL PÉREZ, Hildebrando en *Contratos Bancarios*, Bogotá. 3° Edición Editorial ABC.1985. Pag. 627

²⁹MOSSET ITURRASPE, Jorge. *Negocios Simulados, Fraudulentos y Fiduciarios*. Tomo II. Citado por CUENA BOY, Francisco. En: *El fideicomiso de residuo en el derecho romano y en la tradición romanística hasta los códigos civiles*. Segunda Edición. Gráficas Calima S.A. 2008, pág. 178- 179.

³⁰ BATIZA, Rodolfo. Principios Básicos del Fideicomiso y de la Administración Fiduciaria. Citado por: MARTÍN MATO, Miguel Ángel. En: *Los Fideicomisos en los Tiempos Modernos*. Argentina Primera Edición. ALLONI S.A 2009, Pág. 195.

o mediante un acto unilateral³¹, pero no debe confundírsele con el contrato que le da nacimiento.

Es así que podemos señalar que por su naturaleza no es un contrato fudiciario, por lo tanto, el fideicomiso es un *negocio jurídico* por medio del cual el fideicomitente constituye un patrimonio fiduciario autónomo, cuya titularidad se concede a la institución fiduciaria, para la realización de un fin determinado; pero al expresarse que es un patrimonio fiduciario autónomo, con ello se señala particularmente que es diverso de los patrimonios propios de las partes que intervienen en el fideicomiso, o sea, es distinto a los patrimonios del fideicomitente, del fiduciario y del fideicomisario.

1.5 CLASES DEL FIDEICOMISO

La ley del sistema financiero hace referencia a los fideicomisos vitalicios (artículo 251, numeral 1), culturales (artículo 251, numeral 2), filantrópicos (artículo 251, numeral 3), de titulación (artículos 242) y en garantía (artículo 274). sin embargo, existen más clases de fideicomiso, pero solo algunas serán explicadas a continuación.

1.5.1 Fideicomiso de Acuerdo de Accionistas

Para Fernando Betancourt, consiste de un fideicomiso cuyo objetivo es administrar las acciones de una empresa según lo establecido en un acuerdo de accionistas, asegurándose que lo pactado en este se cumpla³².

Esto es así, pues el patrimonio está compuesto por las acciones de la empresa, las cuales son cedidas por un grupo de accionistas. asimismo, estos accionistas o quienes ellos definan conforman un comité cuyas decisiones son reguladas por el acuerdo e instruye a la fiduciaria cómo administrar el patrimonio.

1.5.2 Fideicomiso Sucesivo

La legislación en el artículo 249° de la ley 26702 (ley general del sistema financiero y del sistema de seguros orgánica de la superintendencia de banca y

³¹ Extraído del Artículo 246 LEY GENERAL DEL SISTEMA FINANCIERO Y DEL SISTEMA DE SEGUROS Y ORGANICA DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS – LEY N° 26702.

³² BETANCOURT SERNA, Fernando. Derecho Romano Clásico. Sevilla. Manuales Universitarios N°33. GRAFITRÉS. 2007, pág. 248

seguros), estipula que el fideicomiso puede constituirse en beneficio de varias personas que sucesivamente deban sustituirse por la muerte de la anterior o por otro evento, siempre que la sustitución tenga lugar en favor de personas que existan cuando quede expedito el derecho del primer designado³³.

Por ello Rodríguez señala que, por objeto a concretizar, el fideicomiso en nuestra legislación (Ley N° 26702), puede clasificarse en las siguientes modalidades³⁴:

□ **Fideicomiso Vitalicio**

el cual tiene por objeto generar beneficios a determinados fideicomisarios, que hubieran nacido o estuviesen concebidos al momento de constituirse el fideicomiso, el plazo se extiende hasta la muerte del último de los fideicomisarios.

□ **Fideicomiso Cultural**

en esta modalidad se constituyen como fideicomisario los museos, bibliotecas, institutos de investigación arqueológicos, históricos, o artísticos. en esta modalidad el plazo puede ser indefinido, el fideicomiso subsistirá hasta que se cumpla el propósito buscado.

□ **Fideicomiso Filantrópico**

esta modalidad de fideicomiso es la que se instituye en favor de personas desvalidas, bien sean privadas de razonamiento, huérfanos, ancianos abandonados y personas menesterosas, ídem el plazo de duración es indefinido y el fideicomiso dura hasta que se cumpla el objeto perseguido.

1.5.3 Fideicomiso de Administración de Fondos

Se administran bienes y negocios que van a permanecer inalterables como tales (se explota un comercio, se arrienda un inmueble, etc.), mientras se invierten los recursos líquidos que se reciban o los mismos activos mediante su transformación, enajenación y reemplazo (se vende el establecimiento de comercio y se compra un hotel o las acciones de una compañía de textiles³⁵.

Siendo la obligación del fiduciario cuidar y administrar los bienes fideicomitados con la diligencia y dedicación de un ordenado comerciante y leal administrador y

³³ LEY GENERAL DEL SISTEMA FINANCIERO Y DEL SISTEMA DE SEGUROS Y ORGANICA DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS – LEY N° 26702.

³⁴ RODRÍGUEZ AZUERO, Sergio. Ob. Cit., pág. 345.

³⁵ QUEVEDO CORONADO, Francisco Ignacio. *Derecho Mercantil*. México. 2da edición. Pearson. 2006, pág. 123.

en cumplir los encargos que constituyen la finalidad del fideicomiso con la misma diligencia que él mismo pone a sus asuntos³⁶. en este sentido su obligación es de medio y no de resultado³⁷, por lo que no responde con su propio patrimonio por las eventuales pérdidas, ni debe garantizar el resultado, puesto que la mayoría de veces, se ciñen a lo que determina el contrato.

Diversas razones pueden llevar a una persona a transferir sus bienes a un banco para que sean administrados: su edad u ocupación que le impiden dedicarse por entero a la administración de los bienes, su incapacidad para administrarlos, su falta de experiencia en los negocios, o simplemente su interés.

Por lo tanto, se entiende que son aquellos fideicomisos en los cuales se transfieren los fondos a un fiduciario para que los administre conforme a lo establecido por el fideicomitente, destinando éstos o sus frutos al cumplimiento de una determinada finalidad, sobre la base de las instrucciones que el fideicomisario emita.

1.5.4 Fideicomiso en Garantía

Como bien señala Joe Navarrete, las garantías juegan un rol muy importante en el otorgamiento de los créditos bancarios, al hacer que disminuyan los riesgos de eventuales pérdidas por incumplimiento de los deudores. su eficacia radica principalmente en la rapidez de la ejecución, lo que permite al acreedor recuperar su crédito³⁸.

Una alternativa eficaz de garantía en el sistema financiero está constituida por el fideicomiso en garantía. según el artículo 274 de la ley del sistema financiero, “la empresa que otorgue créditos con una garantía fiduciaria constituida con una tercera empresa fiduciaria se resarcirá del crédito incumplido con el resultado que se obtenga de la ejecución del patrimonio fideicometido, en la forma prevista

³⁶ Texto extraído del artículo 256, numerales 1 y 4 LEY GENERAL DEL SISTEMA FINANCIERO Y DEL SISTEMA DE SEGUROS Y ORGANICA DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS – LEY N° 26702

³⁷ RUIZ DE VELZCO Y DEL VALLE, Adolfo. *Manuela de Derecho Mercantil*. Madrid. 3ra edición. ORMAG. 2007, pág. 243 -246.

³⁸ COMITRE, Paulo; BAZÁN, Marlene; FARFÁN, Diana; GUTIÉRREZ, Ronald; NAVARRETE, Joe; VALDEZ, Márlury. *EL Fideicomiso y el financiamiento público*. Lima. Primera Edición. ESAN EDICIONES 2015. Pág. 175

*en el contrato o con el propio patrimonio fideicometido cuando éste se encuentre integrado por dinero, dando cuenta, en este último caso a la superintendencia*³⁹.

Tal como sostiene Jiménez Sánchez, en materia hipotecaria la venta del bien supone necesariamente un proceso judicial. dicho proceso se rige por las normas del código procesal civil y es teóricamente simple y breve. en la práctica, sin embargo, puede ser muy engorroso y durar muchos meses (y hasta años), lo cual ha ocasionado que la hipoteca se devalúe como garantía⁴⁰.

No obstante, la redacción del artículo 274 permitiría que un deudor (fideicomitente) transfiera a una empresa fiduciaria la propiedad de un inmueble a fin de que garantice el pago de una deuda frente a un acreedor (fideicomisario). si el deudor no cumple con su obligación, el fiduciario procedería a la venta del bien en la forma pactada al constituirse el fideicomiso, destinando el producto de la venta a satisfacer la deuda del acreedor (que podría ser un banco). la única limitación en esta operación sería que el acreedor no podría ser el fiduciario⁴¹.

2. EL CONTRATO DE CRÉDITO BANCARIO

2.1 DEFINICIÓN

Para José LEON BARANDIARÁN el crédito es la facultad de exigir el cumplimiento de una obligación de dar, hacer o no hacer; es aquél en virtud del cual, el banco que otorga el crédito (acreditante) se obliga a entregar una cantidad de dinero al cliente (acreditado) quien puede ser una persona física o una sociedad o empresa, obligándose el cliente a pagarle al banco el dinero que le haya entregado, y todos los demás gastos a los que se haya comprometido y, en todo caso, a pagarle los intereses, gastos y comisiones en los que hayan estado de acuerdo⁴².

El contrato de crédito (bancario), consiste en el préstamo de dinero en el que una de las partes es una entidad de crédito, y la otra parte puede ser tanto una

³⁹ Texto extraído del artículo 273 LEY GENERAL DEL SISTEMA FINANCIERO Y DEL SISTEMA DE SEGUROS Y ORGANICA DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS – LEY N° 26702

⁴⁰ JIMÉNEZ SÁNCHEZ, Guillermo. *Derecho Mercantil*. Barcelona 13 Edición. ARIEL. 2009, pág. 345

⁴¹ LEY GENERAL DEL SISTEMA FINANCIERO Y DEL SISTEMA DE SEGUROS Y ORGANICA DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS – LEY N° 26702.

⁴² LEON BARANDIARAN, José. *Comentarios Actualizados del Código Civil de 1936 al Código de 1984*. Lima. Editada por Gaceta Jurídica. 2006, pág. 32.

persona física como jurídica, la entidad de crédito entregará a la otra parte, dinero u otra cosa fungible, con la obligación de devolver otro tanto de la misma especie y calidad⁴³.

En palabras de Mario Castillo Freyre, el contrato de crédito es aquél en virtud del cual, el banco que otorga el crédito (acreditante) se obliga a entregar una cantidad de dinero al cliente (acreditado) quien puede ser una persona física, una sociedad o empresa, obligándose el cliente a pagarle al banco el dinero que le haya entregado, y todos los demás gastos a los que se haya comprometido y, en todo caso, a pagarle los intereses, gastos y comisiones en los que hayan estado de acuerdo⁴⁴.

Ángel Gustavo CORNEJO sostiene que: “La palabra “crédito” incluye no sólo el derecho de cobrar una suma de dinero, sino cualquier derecho o acción contra tercero”, concluyendo así que, el cobro no sólo puede ser de una suma o cantidad de dinero, sino también de otro bien, es decir, puede ser cualquier bien corporal o incorporeal, mueble o inmueble, registrado o no registrado, registrable o no registrable, entre otros tipos o variedades o clases de bienes, y además se refiere a acción, en tal sentido, dentro de los bienes puede ser el caso de una casa, terreno, departamento, estadio, piscina, mesa, silla, escritorio, lapicero, borrador, entre otros tantos y dentro de los derechos se puede hacer referencia a cualquier derecho o acción.⁴⁵

Para el Banco Central de Reserva el crédito es: “Toda operación económica en la que exista promesa de pago a cambio de algún bien, servicio o dinero, en el futuro. El crédito, al confiar en un comportamiento futuro del deudor corre un riesgo y adopta formas diversas de garantía⁴⁶”.

Entonces se desprende que, el contrato de crédito será, el instrumento a través del cual, el banco o acreditante que otorgue el crédito, queda obligado a entregar

⁴³ GUTIÉRREZ GILSANZ, Javier y otros. La contratación bancaria. Madrid. Segunda Edición. Editorial DYKINSON. 2009. Pág. 632-635.

⁴⁴ CASTILLO FREYRE, Mario Eduardo Juan Martín. La Reforma de la Enseñanza Jurídica en Debate. Métodos y contenidos en la Facultad de Derecho de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Asociación Civil Foro Académico. 2005.

⁴⁵ CORNEJO, Ángel Gustavo, citado por VASQUEZ OLIVERA, Salvador. Derecho Civil. Definiciones. Lima. Palestra Editores. 2002 Pag. 185.

⁴⁶ RODRIGUEZ OLAECHEA, Percy. 1,500 términos Socio-Económicos. Definiciones. La Paz. 1993.Pag. 91

una cantidad de dinero al cliente o acreditado, que puede ser una persona física, una sociedad o alguna entidad solicitante, la misma que deberá pagar el dinero entregado y aquellos gastos generados.

2.2 ELEMENTOS DEL CONTRATO DE CRÉDITO

2.3.1 Elementos Personales

Tal como señala Anibal Sierralta, al referirse a elementos del contrato de crédito, se debe diferenciar entre el Acreditante y Acreditado⁴⁷

El Banco o Acreditante.

Es la persona que pone una suma de dinero a disposición de otra, o contraer por cuenta de ésta una obligación para que haga uso del crédito concedido en la forma y términos pactados.

En su carácter de acreedor ya que es quien entrega el dinero que solicitó su cliente.

Cliente o El Acreditado.

Es la persona que hace uso del crédito concedido por el acreditante en la forma y términos pactados, por lo que queda obligado, a su vez, a restituir al acreditante las sumas de que disponga, o a cubrirlo oportunamente por el importe de la obligación que contrajo, y en todo caso a pagar los intereses, comisiones, gastos y otras prestaciones estipuladas.

Es el cliente del banco, la persona que recibirá el dinero que le preste el banco y generalmente va a dar la garantía hipotecaria.

2.3 NATURALEZA

Muchas teorías del Derecho, tanto del sistema nuestro, como del common law, buscan asimilar una figura y un modelo, sea contrato o instrumento, con otros de su propio sistema. Hay una tendencia natural a explicar cualquier nuevo fenómeno con equivalencias del propio sistema dentro del cual se está explicando.

⁴⁷ SIERRALTA RÍOS, Anibal. Origen y Naturaleza Jurídica de los Créditos Documentarios. BUENOS AIRES. THEMIS.2007, Pág. 30

Es una reacción natural de defensa del sistema y un mecanismo de sobreponerlo a otros sistemas jurídicos. De allí que, surgen las teorías y las explicaciones doctrinarias. y lo cierto es que esta figura, como muchas de aquellas otras surgidas de la práctica comercial internacional, es de una gran complejidad técnica que no es aclarada por las construcciones teóricas que buscan una explicación dentro de otras instituciones ya conocidas o a través de un proceso de asimilación⁴⁸.

Estos contratos financieros, son originados en el sistema del common law y perfeccionados en el laboratorio negocial norteamericano para satisfacer exigencias de países económicamente más desarrollados, son puestos al alcance de operadores económicos de cualquier país, y se difunden, en la actualidad, en el más amplio escenario de la sociedad global⁴⁹.

Para el Derecho español, *este contrato pertenece encuentra su origen en la categoría de los contratos reales*. Puesto que, en el ámbito de la contratación bancaria, esta concepción no queda desvirtuada por el hecho de que el momento en el que se perfeccione el contrato no siempre coincida con la entrega efectiva de los fondos al cliente. Con todo, en la práctica, dicha entrega se materializa mediante el abono en cuenta de la suma prestada el mismo día de la formalización del contrato, o, al menos, con valor contable de ese mismo día⁵⁰.

2.4 VENTAJAS Y DIFERENCIAS ENTRE CRÉDITO Y PRÉSTAMO

- Para ilustrar mejor consideramos señalar un cuadro de las principales *ventajas del préstamo y crédito*⁵¹

⁴⁸ SIERRALTA RÍOS, Aníbal. Origen y Naturaleza Jurídica de los Créditos Documentarios. BUENOS AIRES. THEMIS.2007, Pág. 23.

⁴⁹ LEYVA SAAVEDRA, José. *Contratos de Financiamiento Empresarial*. Lima. Universidad Mayor de San Marcos. 2007. Pág. 7

⁵⁰ SIERRALTA RÍOS, Aníbal. Origen y Naturaleza Jurídica de los Créditos Documentarios. BUENOS AIRES. THEMIS.2007, Pág. 26

⁵¹ Manual Común de Mercancías y Viajeros. ETRASA 2008. [Ubicado el 03/07/2016]. Encontrado en:

https://books.google.com.pe/books?id=9kINx7lxyxAC&pg=PA134&dq=diferencias+entre+pC3%A9stamo+y+cr%C3%A9dito&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwjA8_N5OHNAhXCrb4KHYKBU4Q6AEILTAB#v=onepage&q&f=false

Tabla 1

Ventajas del Préstamo y Ventajas del Crédito	
VENTAJAS DEL PRÉSTAMO	VENTAJAS DEL CRÉDITO
Solicitar un préstamo, en lugar de un crédito, resulta más ventajoso en el caso de una intervención importante, como la compra de una vivienda, ya que los préstamos están destinados a la adquisición de bienes de larga duración	Los créditos son recomendables especialmente para profesionales autónomos o empresarios que deben hacer frente a faltas de liquidez momentáneas, ya que existe la posibilidad de ajustarlo a las necesidades individuales.
Sus condiciones son más beneficiosas para solicitantes que disponen de ingresos regulares, como nómina fija mensual; los plazos son inexcusables y su longevidad depende de la cuantía solicitada.	El idóneo para personas con ingresos regulares, ya que no se requiere disponer de toda la cuantía, sino de la parte que se va necesitando en cada momento.
Adicionalmente, dado que la amortización del préstamo se realiza mediante cuotas regulares, el cliente puede organizar sus fianzas personales para prever los pagos periódicos.	Además, se puede renovar y ampliar el límite del crédito cuando el cliente lo desee (y si la entidad financiera lo autoriza).
Otra ventaja es que los tipos de interés suelen ser menores que en el caso de los créditos	En el crédito se debe tener en cuenta que existe promesa de pago.

52

⁵² Cuadro de datos de las ventajas del crédito y préstamo. Realización propia.

Para entender el contrato de crédito, tenemos lo que GOLDSCHMIDT, sostiene: la figura del crédito es muy importante para la economía, porque no todos pueden comprar al contado, por lo que, lo hacen en cuotas o celebrando un crédito para, posteriormente celebrar un contrato que principalmente es de compraventa.

Por lo que, si no existiese el crédito, el mercado no sería ágil, en tal sentido se entorpecería el tráfico empresarial, por lo tanto, el derecho se ha visto en la necesidad de crear esta institución jurídica económica a efecto de poder brindar a los agentes económicos facilidades para poder adquirir bienes sin tener el efectivo al momento de la compraventa⁵³.

A modo de ilustración sobre crédito... ” *una persona puede celebrar un crédito de medio millón de dólares de un banco para posteriormente comprar una casa en la ciudad de Lima, por lo cual se obliga frente a dicho banco a pagar cuotas por un periodo de diez años, y además debe constituir hipoteca sobre el inmueble adquirido*”. Este supuesto es sencillo, pero existen otros más complejos que son en materia empresarial, por ejemplo, es el caso de los bonos, los cuales en su mayoría se negocian en bolsa de valores, al igual que las acciones, pero éstos son temas propios del derecho bursátil.

- *De la misma manera se señala las principales diferencias del préstamo y crédito*⁵⁴

El análisis más importante, señala Del Valle, reside en conocer las diferencias fundamentales entre préstamo y crédito, y en qué condiciones conviene elegir entre uno y otro. Un préstamo es contrato mediante el cual el cliente obtiene de una entidad financiera una cantidad fija de dinero con la obligación de devolverlo en uno o varios plazos y pagar los intereses y comisiones que se hayan pactado⁵⁵.

⁵³ GOLDSCHMIDT, Roberto. Curso de Derecho Mercantil. Caracas. 2da edición. Publicaciones UCAB. 2011. Pág. 198-199

⁵⁴ DEL VALLE FÍSICO MUÑOZ, María. “Manual Común de Mercancías y Viajeros”, Revistas CPT, abril 2008, página 119. [Encontrado el 06/07/2016]. Obtenido en: https://books.google.com.pe/books?id=9kINx7lxyxAC&pg=PA134&dq=diferencias+entre+pr%C3%A9stamo+y+cr%C3%A9dito&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwjA8_N5OHNAhXCrB4KHYNBu4Q6AEILTAB#v=onepage&q&f=false.

⁵⁵ DEL VALLE FÍSICO MUÑOZ, María. “Manual Común de Mercancías y Viajeros”, Revistas CPT, abril 2008, página 116. [Ubicado el 06/07/2016]. Obtenido en:

Es muy común que estos dos términos se confundan sobre todo en aquellos ámbitos en los que no hay una cultura financiera, sin embargo, es necesario explicar que pese a que para muchos decir “tengo que pedir un préstamo” o “voy a pedir un crédito” es exactamente lo mismo, existen muchas diferencias entre ellos, las cuales algunas se detallan a continuación⁵⁶.

- En un préstamo, el banco pone a disposición de un cliente una cantidad fija de dinero, la cual deberá ser devuelta en un tiempo determinado, junto a unos intereses también pautadas previamente. Se trata de una operación que se realiza a medio o largo plazo y que se va amortizando en cuotas regulares que pueden ser de tipo mensual, trimestral, semestral o anual. Así el cliente puede planificar la forma y cuotas en las que irá devolviendo el dinero que se le prestó.
- En la mayoría de los casos los préstamos se conceden a clientes particulares para que les den un uso privado y, a la hora de firmar el contrato, se piden ciertas exigencias, como un aval o una garantía real. Una vez firmado éste, el préstamo se ingresará en la cuenta que el cliente ya posee y desde el primer día que se hace efectivo, comienzan a calcularse los intereses de acuerdo a la cantidad que el banco le ha prestado.
- En el caso de los créditos, el banco ofrece al cliente una cuenta de crédito, en el cual el cliente podrá acceder a la cantidad que necesite (habiendo una cantidad máxima determinada en el contrato). En general la forma en la que el cliente paga dicho crédito es de forma regular cuando el banco le hace llegar la liquidación por el dinero utilizado, a lo que se le suman los gastos e intereses impuestos por la entidad.
- Mientras que en el contrato de préstamo bancario se hace efectiva la entrega de una cantidad al prestatario, en el contrato de crédito se pone un crédito (que puede ser dinero o no) a disposición del acreditado pudiendo este hacer uso o no del mismo. Así, la apertura de crédito se configura como un contrato

https://books.google.com.pe/books?id=9kINx7lxyxAC&pg=PA134&dq=diferencias+entre+pr%C3%A9stamo+y+cr%C3%A9dito&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwjA8_N5OHNAhXCrB4KHYN Bu4Q6AEILTAB#v=onepage&q&f=false.

⁵⁶ TEMIÑO AGUIRRE, Ignacio «*La securitización de los mercados de crédito*», en Curso de introducción a la bolsa, Madrid, 2002, p. 40 y ss.

propio y distinto del de préstamo bancario teniendo por objeto el crédito como valor económico

Es decir, mediante un crédito, la entidad pone a disposición del cliente la cantidad de dinero que éste necesita hasta una suma límite; en este caso, el cliente no está obligado a utilizarlo en su totalidad y puede cancelar parte o la totalidad de la deuda cuando lo desee, con la siguiente reducción en el pago de intereses⁵⁷.

Por lo que, al final del contrato debe devolver la cantidad utilizada, aunque puede pactar prórrogas y ampliaciones del límite del que se puede disponer. Pagando el cliente también intereses y comisiones, como la de apertura y la de no disponibilidad⁵⁸.

Sin embargo, en el caso de que no se determine ningún periodo concreto, la entidad le puede pedir al cliente el pago en cualquier momento, siempre y cuando le avise a través de un requerimiento notarial que le otorga un plazo de 30 días para pagarlo. El cliente también debe pagar las comisiones y los intereses, que no podrán ser modificados por la entidad a menos que lo haya pactado⁵⁹.

De acuerdo a ello, cabe señalar que, una diferencia básica, entre préstamo y crédito es la posibilidad de renovación, que se puede efectuar en el caso del crédito cuantas veces se requiera, a diferencia del préstamo, estipulado para un período que se determina mediante contrato con la entidad financiera.

2.5 FUNCIÓN ECONÓMICA DEL CRÉDITO

Hay que tener en cuenta que, el Derecho y otras Ciencias Económicas, se encuentran ligadas, y generalmente separan o dividen, sólo para efectos de estudio. Por lo que la circulación economía como parte del tráfico comercial, es materia de análisis en esta figura -Financiamiento-.

⁵⁷ DEL VALLE FÍSICO MUÑOZ, María. "Manual Común de Mercancías y Viajeros", Revistas CPT, abril 2008, página 122. [Ubicado el 06/07/2016]. Obtenido en: https://books.google.com.pe/books?id=9kINx7lxyxAC&pg=PA134&dq=diferencias+entre+pr%C3%A9stamo+y+cr%C3%A9dito&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwjA8_N5OHNAhXCrB4KHYYKNBu4Q6AEILTAB#v=onepage&q&f=false.

⁵⁸ RODRIGUEZ AZUERO, Sergio *Contratos Bancarios. Su significación en América Latina*. Bogotá. Quinta edición. LEGIS. 2003

⁵⁹ GUTIÉRREZ GILSANZ, Javier y otros. *La contratación bancaria*. Madrid. Segunda Edición. Editorial DYKINSON. 2009. Pág. 632-635.

En cuanto a su función económica, la apertura de crédito constituye una forma evolucionada del préstamo dirigida a superar su rigidez modelando una operación más flexible, que permite al acreditado ir utilizando fondos conforme los va necesitando, de manera que sólo se obliga a satisfacer intereses por las sumas realmente dispuestas. La ductilidad de esta fórmula la hace especialmente adecuada a las variables necesidades de financiación de empresarios y profesionales. Como variante del préstamo bancario, el contrato de crédito tiene origen en la misma práctica, al detectarse la inadecuación del préstamo tradicional para satisfacer ciertas necesidades de los clientes de los bancos, cuando precisaban financiación sin poder concretar el importe y el momento exactos⁶⁰.

El crédito cumple una importante función económica, porque permite adquirir y aumentar los bienes, sin tener dinero en efectivo⁶¹. Esto abre paso a sostener que, de la misma manera se podría adquirir al crédito bienes incorpóreos, como Derechos de autor, marcas, patentes, entre otros⁶².

Es decir, no todos los actos de compraventa, de incremento de capital o activos, son al contado, sino que algunas son al crédito o a comúnmente denominados a plazos. Por lo que, con el crédito el mercado empresarial y el tráfico mercantil, aumenta de tamaño porque el número de transacciones comerciales se incrementará.

⁶⁰ GUTIÉRREZ GILSANZ, Javier y otros. *La contratación bancaria*. Madrid. Segunda Edición. Editorial DYKINSON. 2009. Pág. 662-663.

⁶¹ Para ilustrar lo señalado: un sujeto puede adquirir un departamento o cualquier otro bien mueble e inmueble, sin tener dinero en efectivo, pagando cuotas de S/1,000.00 mensuales, después de la adquisición del bien.

⁶² GOLDSCHMIDT, Roberto. Ob. Cit. Pág. 242

CAPÍTULO II

CONTRATO DE MANAGEMENT Y ACUERDOS SOCIETARIOS

CAPÍTULO II

CONTRATO DE MANAGEMENT Y ACUERDOS SOCIETARIOS

A este capítulo se ha denominado “El Contrato de Management y Acuerdos y Societarios”, porque son instituciones necesarias para el desarrollo de este proyecto, mismas que hacen referencia específica a las operaciones realizadas para el reflotamiento empresarial.

1. EL CONTRATO DE MANAGEMENT

El Management o comúnmente contrato de gerenciamiento, es utilizado como control de las diferentes actividades para lograr los objetivos de negocios en cada una de las empresas, siendo su tarea primordial que el esfuerzo cooperativo funcione correctamente.

1.1 ANTECEDENTES

Management en un vocablo inglés que tiene varios significados, dentro de éstos tenemos: Administración, Gerencia, Asistencia, Gerenciamiento, pero de acuerdo al Oxford English Dictionary, el origen de la palabra management viene del verbo manage que deriva a su vez de la palabra italiana maneggiare (manejar) y el mismo que proviene del latín manus (mano)⁶³.

Como teoría de la administración de negocios, el *management* comienza a vislumbrarse a finales del siglo XIX, cuando la autora Mary Parker Follett *humaniza* la era postindustrial, indicando que el *management* es “el arte de hacer las cosas a través de las personas”⁶⁴, concepto que complementa Henri Fayol al afirmar que el *management* contiene cinco elementos: planificación, organización, dirección, coordinación y control⁶⁵.

⁶³ Oxford English Dictionary, 1989.

⁶⁴ PARKER Mary. Business Management, 2007, encontrado el 10/10/2016 [Ubicado en: <http://www-business-management.com>]

⁶⁵ FAYOL, Henri. *Administration industrielle et générale*. París, Editorial Dunod, 1917. El autor explica, en el último capítulo de su mencionado libro, que los “*éléments d'administration sont prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*”, donde la planificación visualiza el futuro y traza el programa de acción, la organización se dedica a construir tanto el organismo material como social de la empresa, la dirección se encarga de guiar y orientar al personal, la coordinación procura armonizar todos los actos y los esfuerzos colectivos y el control verifica que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas. En: *Material de Apoyo para Alumnos*. México, Universidad Autónoma de México, <http://www.cch.unam.mx/materialdeapoyo>.

Años más tarde, Peter Drucker analiza a las grandes corporaciones, en su *best-seller* “*The concept of corporations*”⁶⁶ y lo efectúa mediante la observación de la gestión de Alfred Sloan, por entonces gerente general de *General Electric*. Como bien anota Guido Stein, “[Peter Drucker] despliega su penetrante concepción de cuáles son los fundamentos de la descentralización y la responsabilidad, de la promoción de los trabajadores y directivos, del diseño de los puestos de trabajo, del papel del beneficio [y] de la dirección por objetivos”⁶⁷, clausurando así la justificación de la existencia del contrato de *management* o *management agreement* sobre los demás contratos empresariales del *Common Law* debido a que, según refiere el autor examinado, “es importante descentralizar las actividades de administración de la empresa”.

Criterio que también abre paso al contrato de *outsourcing*: en ambos casos se delegan parte de las actividades de la empresa, con la diferencia que en el contrato de *outsourcing* se trata de actividades que no constituyen el *core business*, mientras que el contrato de *management* versa sobre actividades de administración de dicho *core business*⁶⁸.

El contrato de *Management* es, hoy en día, ampliamente utilizado por las empresas modernas, no obstante que haya sido (y lo sigue siendo) desatendido por el Derecho (tanto peruano como extranjero) debido a su peculiar naturaleza que lo muestra como una figura más económica, corporativa, organizativa y/o administrativa que jurídica⁶⁹.

⁶⁶ En 1946 se publicó el libro por vez primera, editado por John Day en Nueva York. Desde el inicio de sus investigaciones, Peter Drucker se interesó por la descentralización y la asignación de autonomía a los trabajadores, lo que se aprecia cuando manifestaba que “la administración por objetivos... es considerada como una de las principales aportaciones efectuada a la Teoría de la Administración por parte de la Teoría Neoclásica”. Cfr. Portal de FERNANDO FANTOVA, <http://www.fantova.net>

⁶⁷ STEIN, Guido. “*Peter Drucker, un adelantado con una bola de cristal*”. En: Portal Materiabiz, [encontrado el 10/10/2016] Ubicado en: <http://www.materiabiz.com/mbz/gurues.vsp?nid=22605>

⁶⁸ ECHAIZ MORENO, Daniel. “*El contrato de outsourcing*”. En: Revista JUS Doctrina & Práctica. [Ubicado el 12/10/2016]. Encontrado en: https://works.bepress.com/daniel_echaiz/70/

⁶⁹ ECHAIZ MORENO, Daniel. “*El contrato de outsourcing*”. En: Revista JUS Doctrina & Práctica. Encontrado el 12/10/2016. [Ubicado en: https://works.bepress.com/daniel_echaiz/70/] Pág.93

1.2 DEFINICIÓN

En el sistema anglosajón (cuna del contrato examinado) al término management se suele adicionar la palabra *agreement* que significa “acuerdo o convenio”, debiendo considerarse que todos los agreements integran el Contract Law, sustentado íntegramente en la voluntad de las partes⁷⁰.

Se utiliza también este término, en un sentido más amplio, como sinónimo de administración. El management consiste en definir los objetivos de la empresa y las líneas de actuación a seguir, en organizar y motivar a los recursos humanos, con el fin de que haciendo uso de los recursos materiales disponibles puedan ser alcanzados los objetivos deseados⁷¹.

Como señala Peter R Drucker, en su obra *Las nuevas realidades* (1989): «El management es, en definitiva, lo que tradicionalmente suele llamarse arte liberal, porque se refiere a los fundamentos del saber, conocimiento de uno mismo, prudencia y liderazgo; arte, porque es práctica y aplicación». Los managers se sirven de todos los conocimientos de las ciencias sociales, físicas y naturales, de la economía y la filosofía, de la historia, la psicología y las matemáticas.

Drucker, considerado unánimemente como el padre del Management moderno. Él definió este concepto de la siguiente manera: "Management es definir la misión de la empresa y motivar y organizar las energías humanas a fin de cumplirla" "... definir la misión de la empresa es parte entrepreneurial y gestionar, motivar y organizarlas energías humanas es la parte relacionada con el liderazgo. Ambas, componen el management"⁷².

Peter Drucker, él califica como “revolución de los managers” a la toma del poder económico por parte de los directores o los ejecutivos de la empresa, a los que califica como “empresarios de gestión” (poseedores del poder de conducción

⁷⁰ NEWMAN, Herman; SUMMER Y WARREN. *Los procesos del Management*. Toronto. Tercera Edición. Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall. Pág. 19

⁷¹ Definición de Management. Encontrado el 17/10/2016 [Obtenido en Diccionario de Finanzas y Gestión: “La Gran Enciclopedia de Economía” <http://www.economia48.com/spa/d/management/management.htm>]

⁷² GUTIÉRREZ, Ana María. *El Management: Una alternativa de Dirección Empresarial*. Lima. Quipukamayoc UNMSM. Facultad de Ciencias Contables. ISSN versión electrónica. 1609-8196. 2000. Ubicado el 10/06/2016. [Encontrado en: <http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/quipukamayoc/2000/primer/management.htm>]

económica) para distinguirlos de los “empresarios de riesgo” (estos son, los inversionistas/capitalistas)⁷³.

“Management es un proceso social que implica responsabilidad por la planificación efectiva y económica y regulación de las operaciones de una empresa, en cumplimiento de un determinado propósito o tarea. Esa responsabilidad comprende: (a) juicio y decisión al determinar planes y al usar datos para controlar desempeño y el progreso con respecto a los planes; y (b) la guía, integración, motivación y supervisión del personal que compone la empresa y lleva a cabo las operaciones⁷⁴”.

En la sencillez, la precisión y también la profundidad de este concepto, está la esencia de lo que realmente significa dirigir y de lo que implica ser un management. Porque a pesar del tiempo y de los cambios, tal como dice Drucker "La tarea fundamental del management sigue siendo la misma: hacer que las personas puedan ser capaces de desarrollar una acción conjunta al darles objetivos comunes, la estructura correcta y el continuo adiestramiento y desarrollo que precisan para alcanzar resultados y enfrentar el cambio"⁷⁵.

1.3 ELEMENTOS DEL CONTRATO DE MANAGEMENT

1.3.1 Partes del contrato de Management

Son dos las partes que intervienen en el contrato de *management*. Por un lado, tenemos a la empresa gerenciada y, por otro lado, la empresa gerenciante. porque, aunque lo denomina “Contrato de Gerencia”, lo que existe en realidad es una venta de empresa (pudiendo darse como transferencia de acciones o transferencia del fondo empresarial) ⁷⁶.

⁷³DRUCKER, Peter. Management: hacia una revolución desde la Comunicación. Versión Electrónica. Ubicado el 10/06/2016 [Encontrado en: http://www.leydeasociviles.com.ar/ponencias/segunda_ponencia_del_primer_congreso_de_contratos_civiles_y_comerciales.doc]

⁷⁴ BRECH, Edward Francis Leopold. Los principios y la práctica de la gestión. Noviembre 2000. Tomo II. Pág. 98

⁷⁵ BRECH, Edward Francis Leopold. Los principios y la práctica de la gestión. Noviembre 2000. Tomo II. Pág. 99 -100

⁷⁶ Para ilustrar el apartado, a continuación, presentaremos un texto interesante denominado “Yo te Compro, Tú te quedas” Citado por: ECHAÍZ MORENO, Daneil. Derecho y Cambio Social: “El Management como herramienta contractual para la Organización de la Empresa”. [Ubicado el 12/06/2016] Obtenido En: Diario El Comercio. Lima, 30/7/2007, <http://www.elcomercio.com.pe/EdicionImpresa/Html/2007-07-30/ImEcDia10762345.html> ... “Cada vez son más los empresarios a quienes les tocan la puerta para comprarles una parte o

□ **La Empresa Gerenciada**

Aquella que contrata a la empresa gerenciante, delegando en ésta su administración por determinado plazo, sin transferir *per se* ningún derecho de propiedad sobre su patrimonio⁷⁷.

□ **La Empresa Gerenciante**

También denominada gestor o empresa gestora, es aquella a la cual la empresa gerenciada su administración por determinado plazo, incluyendo el control y la dirección empresarial, donde el core business de la empresa gerenciada coincide con el core business de la empresa gerenciante, pero con el plus (valor agregado) que esta última tiene mayor expertise en el mercado⁷⁸.

1.3.2 Contenido del Contrato de Management

Como se explicó párrafos arriba, el Management al tratarse de un contrato atípico, la estructura, y contenido, como es de suponer, no deriva de la normatividad, sino de las fórmulas contractuales habitualmente utilizadas y, de acuerdo a Echaíz Moreno⁷⁹, las más comunes son:

□ **Objeto**

El emprendimiento consiste en la administración de una rama o de toda la actividad de la gerencia. No hay delegación del cargo de administrador, sino del

todo su negocio. (...) Pero hay muchos inversionistas que sólo están interesados en comprar un negocio si es que las personas que ocupan los puestos clave permanecen en la gestión del negocio. Y en la mayoría de empresas familiares, el dueño es a la vez el gerente. Entonces ocurre que la venta de las acciones de la empresa viene amarrada a un contrato de gerencia. El inversionista pone su plata en el negocio, pero el ex dueño se queda trabajando un tiempo. Es una manera de asegurar el traspaso del conocimiento de la industria y de la empresa. Y aquí viene la clave. Cuando la transacción de compraventa incluye la figura de un contrato de gerencia, se tienen que negociar dos cosas: el precio de las acciones y el sueldo del gerente. En estos casos, muchas veces conviene negociar el paquete («el combo»). Así, lo que no se pueda conseguir por el precio de las acciones, se puede conseguir a través del contrato de gerencia o viceversa...”

⁷⁷ ECHAÍZ MORENO, Daniel. Derecho y Cambio Social: “El Management como herramienta contractual para la Organización de la Empresa”. En: Revista Actualidad Jurídica. Lima, Editorial Gaceta Jurídica, noviembre del 2008, Tomo II, pág. 69 a 77.

⁷⁸ *Ibidem*

⁷⁹ ECHAÍZ MORENO, Daniel. “El contrato de outsourcing”. En: Revista JUS Doctrina & Práctica. Encontrado el 12/10/2016. [Ubicado en: https://works.bepress.com/daniel_echaiz/70/] Pág.103 y ECHAÍZ MORENO, Daniel. Derecho y Cambio Social: “El Management como herramienta contractual para la Organización de la Empresa”. En: Revista Actualidad Jurídica. Lima, Editorial Gaceta Jurídica, noviembre del 2008, Tomo II, pág. 89 91.

cumplimiento de las funciones ejecutivas y de conducción, bajo la responsabilidad del órgano societario⁸⁰.

□ **Control**

Supone especificar que la empresa gerenciente ejercerá el control de la administración del *core business* de la empresa gerenciada, ya que sin este control resultará imposible materializar el contrato de *management* en cuanto la empresa gerenciente no podrá cumplir con su prestación.

□ **Responsabilidades**

Deberán indicarse las responsabilidades de la empresa gerenciada, relacionadas tanto a su actuación como gerente (manager) de la empresa gerenciada como a las propias cláusulas contractuales, por lo que la responsabilidad podrá tener dos fuentes: funcional y/o contractual.

□ **Plazo**

De acuerdo a la práctica comercial, oscila entre los 5 y los 25 años, dependiendo de diversos factores, algunos endógenos (como el core business de la empresa gerenciada o el expertise de la empresa gerenciente) y otros exógenos (como el riesgo-país o la situación política del mercado).

□ **Publicidad**

El marketing de la empresa gerenciente a favor de la empresa gerenciada es, generalmente, una de las prestaciones asumidas por aquella en el contrato de management.

□ **Conocimiento Empresarial**

Al celebrarse este contrato, es la empresa gerenciente la que aplica su know-how en materia de planeamiento estratégico y/o de gestión corporativa, en la empresa gerenciada, aunque sin transferirlo.

⁸⁰ PARKER FOLLET, Mary. Gestión Participativa: Decisiones Descentralizadas, rol integrador de los grupos. Citado por DALF, Richard. Teoría y Diseño Organizacional. Chicago. XI edición, setiembre del 2014,

□ **Facultades de Administración**

La empresa gerenciente asume las facultades que usualmente corresponden al gerente de la empresa gerenciada, lo cual le permitirá no sólo realizar actos de administración, sino también actos de disposición⁸¹, con miras al desarrollo estratégico internacional.

□ **Los Activos**

Deberán especificarse los activos de la empresa gerenciada.

□ **La Capacitación**

Al igual que el contrato de outsourcing, el contrato de management sirve para la implementación de mejoras en la organización empresarial del cliente, por lo que la empresa gerenciente se comprometerá capacitar al personal de la empresa gerenciada, siempre y cuando lo juzgue conveniente.

□ **La Transferencia**

La empresa gerenciada transfiere la administración, gestión o gerenciamiento de su *core business* a la empresa gerenciente en exclusividad, debido al *expertise* y *know-how* de ésta, por lo que resulta ser *intuitio personae*.

□ **Retribución**

El management *fee* suele estar determinado por el éxito del emprendimiento empresarial, por lo que la retribución de la empresa gerenciente es porcentual y variable.

1.4 NATURALEZA

A finales del siglo XIX y durante parte del siglo XX, la aplicación del Modelo Clásico de Administración creado por Frederick Taylor en los Estados Unidos, y por Henry Fayol en Francia, determinaron los factores que impulsaron el éxito de las empresas, los cuales fueron el tamaño, las funciones claramente definidas, la especialización y el control. Cuando más grande era la empresa, lograba mayor eficacia, pues crecía su capacidad de apalancar capital y su influencia

⁸¹ ECHAÍZ MORENO, Daniel. “*Las facultades de administración del directorio*”. En: Revista Actualidad Jurídica. Lima, Editorial Gaceta Jurídica, julio del 2006, Tomo 152, Ps. 275 a 280.

sobre los proveedores y clientes. Por razones de eficacia, las tareas se dividían y subdividían, y las funciones y niveles de autoridad de las personas eran claros y terminantes.

Asimismo, se crearon especialidades y subespecialidades, de modo que cada área funcional de la organización se convirtió en una disciplina por derecho propio. Sobre todo, se necesitaba un férreo control para garantizar que todas las partes de la organización obtuvieran los resultados necesarios e integren todas las piezas con la finalidad de producir productos o servicios⁸².

Si bien es cierto que en un principio el Management creció y se desarrolló en las empresas manufactureras de fines del Siglo XIX y principios del XX, hoy es una práctica común en multitud de instituciones con carácter empresarial y no empresarial, tales como congregaciones religiosas e incluso organismos oficiales. En todos los sectores de la sociedad se ha vuelto imprescindible el Management para realizar deseos, alcanzar esperanzas y hacer que las ilusiones se operativicen. El Management logra que personas comunes alcancen metas y objetivos extraordinarios⁸³.

El contrato de Management planteada por Peter Drucker en 1946, encuentra sus orígenes en la tendencia hacia la descentralización de la administración de una empresa, lo que permitió que las grandes compañías solicitaran los servicios de administradores, sean personas naturales o personas jurídicas, encargándose así la gerencia corporativa parcial o totalmente⁸⁴.

El management, como contrato, proviene del Derecho anglosajón, específicamente del denominado Contract Law, donde caben solamente las

⁸²FAYOL, Henri. *Administration industrielle et générale*. París, Editorial DUNOD, 1917. Citado por MORENO RODRÍGUEZ, José Antonio. *Temas de Contratación Internacional, Inversiones y Arbitraje*. Asunción, Catena Editores, 2006. Pág. 119

⁸³ GUTIÉRREZ, Ana María. *El Management: Una alternativa de Dirección Empresarial*. Lima. Quipukamayoc UNMSM. Facultad de Ciencias Contables. ISSN versión electrónica. 1609-8196. 2000. Ubicado el 10/06/2016. [Encontrado en: <http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/quipukamayoc/2000/primer/management.htm>]

⁸⁴ ECHAÍZ MORENO, Daniel. Derecho y Cambio Social: "El Management como herramienta contractual para la Organización de la Empresa". En: Revista Actualidad Jurídica. Lima, Editorial Gaceta Jurídica, noviembre del 2008, Tomo II, pág. 29.

convenciones de carácter patrimonial (es decir, contratos⁸⁵), fundamentadas en la libertad de las partes de efectuarse “promesas” o manifestaciones de voluntad previas al contrato que no vulneren el Derecho Común, el Derecho de los Contratos o alguna ley. Estamos, ante un contrato empresarial de organización corporativa que procura delegar la gestión empresarial del negocio en su totalidad⁸⁶.

1.5 CARACTERÍSTICAS DEL CONTRATO DE MANAGEMENT

El Management, como contrato tiene “*características estructurales*” establecidas de acuerdo al uso, sin embargo, también cuenta con “*características estratégicas*”, las mismas que son importantes dentro del desarrollo de este contrato, a continuación, un detalle de cada una respectivamente⁸⁷.

1.5.1 Características Estructurales

□ Gestión de Recursos Humanos

Mediante el management se permite ajustar las estrategias de gestión de los recursos de acuerdo a las prioridades de la organización mediante el desarrollo y la evolución del capital humano; del mismo modo sostiene Prieto, que mejora el servicio y la eficacia de los recursos humanos, a través de sistemas y soluciones integradas que reducen los costos de la gestión⁸⁸.

□ Aplicación de Técnicas específicas para la dirección de la Empresa

Se trata de acciones de direcciones consistentes en maniobrar la unidad para conducirla a "alguna parte", para hacerla progresar. Evidentemente esta "alguna

⁸⁵ “...el criterio de la distinción entre contratos civiles y mercantiles sólo perdura hoy en día con fines didácticos, pues desde el Código Civil italiano de 1942 se inició la tendencia hacia la unificación de las obligaciones, lo que fue recepcionado en el Perú con el Código Civil de 1984. Por ello se prefiere aludir actualmente a los contratos empresariales como aquellos que son de utilización frecuente por las empresas en su actuación en el mercado...”. DE LA PUENTE Y LAVALLE, Manuel. *El contrato en general*. Lima, Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú, 1999, Tomo I.

⁸⁶ ECHAIZ MORENO, Daniel. Derecho y Cambio Social: “El Management como herramienta contractual para la Organización de la Empresa”. En: Revista Actualidad Jurídica. Lima, Editorial Gaceta Jurídica, noviembre del 2008, Tomo II, pág. 19.

⁸⁷ ECHAÍZ MORENO, Daniel. Derecho y Cambio Social: “El Management como herramienta contractual para la Organización de la Empresa”. En: Revista Actualidad Jurídica. Lima, Editorial Gaceta Jurídica, Tomo II, noviembre del 2008, pág. 59 a 67.

⁸⁸ PRIETO C., Arturo. Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional. Viña del mar. Loreto Marchant. Primera Edición. 2006. Pág. 26

parte" depende de la estrategia global de la organización y de los objetivos de la unidad empresarial⁸⁹.

La dirección de la Unidad, consiste en decidir los objetivos específicos coherentes con las directrices globales, en trazar el itinerario de la ruta y en realizar un recorrido.

1.5.2 Características Estratégicas

□ Contrato Nominado

Su *nomen juris* más utilizado es “contrato de management”, aunque en Argentina también se le denomina “contrato de gerenciamiento” o “contrato participativo de inversión y desarrollo” y en algunos otros países se le conoce como “contrato de gestión” o “contrato de gerencia”.

□ Contrato Atípico

No se encuentra regulado en la legislación peruana, pudiendo celebrarse por la manifestación de voluntad de los contratantes, gracias al principio de libertad contractual.

□ Contrato de Organización

Más que un contrato de colaboración empresarial, como suele decirse comúnmente, se trata de un contrato de organización porque la prestación principal de la empresa gerenciante implica la libertad en las facultades de gestión (planeamiento, organización, dirección, coordinación y control) de la empresa gerenciada.

□ Contrato de Duración

Las prestaciones no se ejecutan instantáneamente, sino que se extienden en el tiempo (tracto sucesivo) para cumplir las actividades de gestión.

□ Contrato de Resultados

La empresa gerenciante suele estar obligada a conseguir resultados “de éxito” a los que se comprometió en el contrato.

⁸⁹ Ibidem

□ **Contrato Principal**

Su autonomía revela más bien que suele venir acompañado de otros contratos (accesorios) como licencia de uso de marca, *franchising* o *know-how* que la empresa gerenciente celebra a favor de la empresa gerenciada.

□ **Contrato Consensual**

En tanto se trata de un contrato atípico no existe una forma prevista en la legislación y, menos aún, una solemnidad, por lo que basta el acuerdo de voluntades.

□ **Contrato de Prestaciones Recíprocas**

La empresa gerenciente y la empresa gerenciada deberán cumplir, cada cual, con sus prestaciones a favor de la otra.

□ **Contrato Oneroso**

A cambio de las utilidades generadas a favor de la empresa gerenciada, la empresa gerenciente recibe la retribución pactada que puede establecerse como una comisión fija o porcentual.

□ **Contrato Conmutativo**

Los riesgos del negocio se conocen de manera anticipada a la suscripción del contrato, de ahí la importancia -para la empresa gerenciente- de los estados financieros de la empresa gerenciada en cuanto deben reflejar con transparencia la situación patrimonial de ésta.

□ **Contrato de Vinculación**

Tanto la empresa gerenciente como la empresa gerenciada establecen indirectamente entre ellas una vinculación empresarial, debido al control que una ejerce sobre la otra, mutuamente: la empresa gerenciente controla a la empresa gerenciada porque administra su core business (y procura que se cumplan sus directrices) mientras que la empresa gerenciada controla a la empresa gerenciente porque la contrató precisamente para que administre dicho core business (y aguarda resultados de éxito). No obstante, lo expuesto, ambas

conservan su autonomía jurídica puesto que se trata de personas jurídicas independientes desde la perspectiva del Derecho.

1.6 BENEFICIOS DEL CONTRATO DE MANAGEMENT

El contrato de management genera beneficios para la empresa gerenciente y la empresa gerenciada, tales como los siguientes⁹⁰:

□ Mejoras Significativas en el Core Business

En el contrato de management, a diferencia del contrato de outsourcing⁹¹, no se delegan las actividades accesorias al objeto de la empresa, sino por el contrario se delega precisamente la actividad central que constituye el objeto de la empresa (el *core business*), bajo la consideración que la empresa gerenciente tiene mayor *expertise* en esa actividad empresarial⁹².

□ Transferencia del Riesgo

Con la delegación de la administración, la empresa gerenciada también transfiere el riesgo a la empresa gerenciente, la cual asumirá el costo que conllevaría la pérdida del negocio⁹³.

□ Transparencia en la Organización Empresarial

La empresa gerenciente se preocupará en difundir información periódica no sólo a la empresa gerenciada, sino al mercado en general, respecto a su labor de gerenciamiento, en tanto integre su Código de Gobierno Corporativo.

□ Mayor presencia en el Mercado

Debido al mayor *expertise* y *know-how* de la empresa gerenciente, la empresa gerenciada revelará al mercado el contrato de management que ha celebrado con aquella, lo que redundará en su beneficio al conseguir una mayor presencia en dicho mercado (efecto reflejo por explotación).

⁹⁰ Echaíz Moreno, Daniel. “*Las facultades de administración del directorio*”. En: Revista Actualidad Jurídica. Lima, Editorial Gaceta Jurídica, julio del 2006, Tomo 152, Pág. 289 a 293.

⁹¹ Es un término del inglés que podemos traducir al español como 'subcontratación', 'externalización' o 'tercerización'. En el mundo empresarial, designa el proceso en el cual una organización contrata a otras empresas externas para que se hagan cargo de parte de su actividad o producción. [Ubicado el 12/06/2016] Obtenido en: <http://www.rae.es/> 2006.

⁹² ECHAÍZ MORENO, Daniel. Ob. Cit. Pág. 298

⁹³ *ibidem*

1.7 EL CONTRATO DE MANAGEMENT EN LA LEGISLACIÓN PERUANA

La regulación de la actividad empresarial y la utilización de contratos afines, en la actualidad se vienen desarrollando de manera sistemáticas. Aunque ambas avanzan de manera distinta, por un lado tenemos la regulación formal plasmada en cuerpos normativos que son materia de debate continuo, ya que en ocasiones dichas regulaciones no se encuentran acorde con la naturaleza jurídica de la materia en regulación, y por otro lado dentro del ámbito empresarial está la utilización de contratos modernos, indistintamente si son típicos o atípicos, ya que nuestra legislación permite el uso de formas contractuales distintas a las ya reguladas bajo el principio de libertad contractual, no exigiendo la tipificación constante de dichos contratos innominados.

Por lo que, se ha demostrado en la práctica que la empleabilidad de diversos contratos modernos, que son ajenos a nuestro sistema jurídico, hoy por hoy dentro del mundo mercantil, son una realidad más recurrente, desplegándose, así como mecanismos de desarrollo económico empresarial.

Ha de entenderse que, en el Perú -como en la mayoría de países-, el contrato de *management* es atípico, celebrándose en virtud del principio de libertad contractual y siguiendo los parámetros de la teoría del acto jurídico y de la teoría general de la contratación.

No obstante, es de mencionar el artículo 193 de la Ley General del Sociedades, aprobada mediante Ley N.º 26887 de fecha 5 de diciembre de 1997, que a la letra establece⁹⁴: **Designación de una persona jurídica.** – “Cuando se designe gerente a una persona jurídica, ésta debe nombrar a una persona natural que la represente al efecto, la que estará sujeta a las responsabilidades señaladas en este Capítulo, sin perjuicio de las que correspondan a los directores y gerentes de la entidad gerente y a ésta.”

Del mismo modo, respecto a esto, ECHAÍZ señala que, la norma, que califica como una de las innovaciones de la legislación societaria en el Perú, consagra tácitamente la posibilidad de celebrar un contrato de *management* al

⁹⁴ SERRALTA RÍOS, Anibal. Contratos de Comercio Internacional. Lima. 5ta edición. Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú. 2007. Pág. 142

pronunciarse sobre la designación de una persona jurídica como gerente de una sociedad. Téngase en consideración, a partir de la lectura concordada de este artículo 193 con el artículo 160 de la misma Ley General de Sociedades, que mientras el gerente de una sociedad sí puede ser una persona jurídica, ello está proscrito para el caso del director, cargo que sólo puede ser ejercido por una persona natural.

En semejante sentido sostiene, el artículo 44 de la Ley de la Empresa Individual de Responsabilidad Limitada, aprobada mediante Decreto Ley N.º 21621 de fecha 14 de septiembre de 1976, establece que la gerencia de esta modalidad empresarial deberá recaer únicamente en personas naturales. Una experiencia relativamente reciente de contrato de *management* en el Perú, específicamente en el ámbito público⁹⁵.

En ese sentido, damos cuenta que, la norma, plantea la posibilidad de realizar el contrato de Management, al brindar la disponibilidad para designar como gerente de una empresa a una Persona Jurídica, salvaguardando los casos del director de la Empresa, cuyo cargo solo podrá ser realizado por una Persona Natural.

Sin embargo, pese a ello, no existe regulación propiamente dicha dentro del ordenamiento peruano; sin tomar en cuenta que, la regulación se da en mérito de encontrar una solidez del mercado para las transacciones comerciales, por lo que se requiere una regulación prudencial, funcional y sistemática, buscando una solidez y seguridad institucional propia de la regulación, más aún con los problemas de información asimétrica que existe en el mercado. Es por esto que la regulación deberá marcar una complementariedad en las justificaciones económicas y jurídicas, por lo que la regulación jurídica deberá tomar, como base fundamentales el análisis y la experiencia económica de la regulación para ordenarla y encausarla hacia la prosecución del interés general⁹⁶.

⁹⁵Artículo 44 de la Ley de la Empresa Individual de Responsabilidad Limitada, aprobada mediante Decreto Ley N.º 21621 de fecha 14 de septiembre de 1976.

⁹⁶ CARBAJALES, Mariano, *La regulación del mercado financiero*, Barcelona, Marcial Pons Ediciones Jurídicas y Sociales S.A. 2006, Pág.14-18.

Se ha demostrado que el Contrato de Management como tal, no se encuentra regulado en nuestro sistema jurídico a pesar de contar con las facultades necesarias que ameriten una regulación.

En conclusión, la regulación para la adecuada utilización de contratos modernos debe ser desarrollada prudencialmente, buscando la idoneidad y efectividad que la regulación confiere, deslindándose de malas regulaciones que desvirtúan las características propias de estos contratos atípicos, que se realizan sin tomar en cuenta lo desarrollado por la doctrina.

2. LOS ACUERDOS SOCIETARIOS

Los acuerdos tomados en la Junta General, son los resultados de las participaciones que cada uno de los accionistas pueden tomar; en estos están inmersos, acuerdos que van desde la emisión de obligaciones, hasta los acuerdos para *la transformación, fusión, escisión, reorganización, disolución y liquidación de la Sociedad*.

Estos acuerdos vinculan a todos los accionistas, incluso a los que votaron en contra y a los que no participaron en la reunión.

2.1 JUNTA GENERAL

2.1.1 Aspectos Generales

El término sociedad deriva del término romano *societas*, por eso la mayoría de los autores coinciden en señalar que el origen de las sociedades de comercio se gestó en el derecho romano, surge a finales de la edad media y se formaron inicialmente como grupos o asociaciones de trabajo de carácter familiar, posteriormente fueron ampliando su espectro de operación a terceros o extraños interesados en participar de esa comunidad familiar de negociaciones, pero generalmente para este ingreso se requería de la aprobación de los demás miembros⁹⁷.

Es un órgano de administración y fiscalización dentro de la sociedad, donde se *toman las decisiones clave* para la marcha y funcionamiento de la sociedad. Los

⁹⁷ SERRALTA RÍOS, Anibal. Contratos de Comercio Internacional. Lima. 5ta edición. Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú. 2007. Pág. 130

acuerdos adoptados en el curso de la reunión serán incluidos en el acta de la reunión⁹⁸.

Es por ello que, desde siempre los acuerdos permiten el desarrollo, la transformación o la reforma empresarial; en este apartado, tenemos a bien explicar de dónde nacen los acuerdos.

En este sentido, los artículos 114 y 115 de la Ley General de Sociedades Peruana establece que las principales funciones de dicho órgano sin resolver todo lo que atañe a la aprobación del balance y el destino de las utilidades; a la elección de los directores; a realizar investigaciones y auditorías especiales; a la modificación de los estatutos; al aumento y reducción de capital; y, los asuntos que sean de gran importancia para la sociedad⁹⁹.

2.1.2 Definición

Aunque son varios los conceptos que se han utilizado por la doctrina, la Junta General de Accionistas, como su nombre indica, es la reunión de los accionistas. Cumpliendo con los requisitos legales y estatutarios de convocatoria, lugar y quórum, se celebra para deliberar y votar determinados asuntos de su competencia¹⁰⁰. Solo existen ciertas excepciones a lo mencionado, como el hecho de que existen asuntos que pueden ser tratados en la Junta sin necesidad de haber sido contemplados en la convocatoria o asuntos en los que la convocatoria no es necesaria porque están presentes todos los accionistas y se acuerda por unanimidad tratar determinados asuntos¹⁰¹.

⁹⁸ GONZÁLEZ FERNÁNDEZ, María Belén. La sociedad unipersonal en el Derecho español. Málaga. 2da Edición. Biblioteca de Derecho de los Negocios. 2006. Pág. 129

⁹⁹ Las funciones de la Junta General de Accionistas, de acuerdo con el Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas, deben estar reconocidas y atribuidas con claridad en el estatuto de la sociedad. Asimismo, el referido código menciona que son funciones exclusivas e indelegables de la Junta General de Accionistas la aprobación de la política de retribución del Directorio, la aprobación de los estados financieros y el nombramiento de los miembros del Directorio. En ARRÚS B, Oscar. La Junta General de Accionistas. Su funcionamiento y competencias. Editorial Garrigues Asociados. Tomo II Gobierno Corporativo en Iberoamérica. Lima, 2006 Pág. 335.

¹⁰⁰ TALLEDO MAZÚ y CALLE FIOCCO, Manual Societario, Lima Editorial Economía y Finanzas, 1999, p. 93.

¹⁰¹ ARRÚS B, Oscar. La Junta General de Accionistas. Su funcionamiento y competencias. Editorial Garrigues Asociados. Tomo II Gobierno Corporativo en Iberoamérica. Lima, 2006 Pág. 333

Como sostiene Echaíz Moreno, puede definirse la Junta general como un órgano social que generalmente consiste en la reunión física de socios, válidamente constituida, generalmente convocada según las normas legales y estatutarias, para debatir y tomar acuerdos por mayoría sobre asuntos sociales propios de su competencia. Esta noción de Junta general de accionistas permite deslindar y analizar la naturaleza y las distintas características que conforman este órgano social¹⁰².

Del mismo modo Rodríguez establece que, se configura como un órgano de la sociedad pudiendo definirse como la persona física o pluralidad de éstas a las que la ley faculta para decidir sobre los asuntos sociales manifestando la voluntad de la sociedad y para desenvolver en general la actividad de ésta, concepto que tiene la amplitud suficiente para comprender las dos clases de órganos regulados por la ley: la junta, como órgano deliberante y los administradores como órgano de representación, ejecución y gestión¹⁰³.

Es decir, La Junta General de accionistas es el órgano de la sociedad que elabora y expresa la voluntad social, siendo doctrinalmente definida como la reunión física de socios, válidamente constituida, generalmente convocada según las normas legales y estatutarias, para debatir y tomar acuerdos por mayoría sobre asuntos sociales propios de su competencia. Se trata de un órgano social necesario e insustituible, pues es el único que puede ejercitar o desempeñar su competencia.

En resumidas cuentas, de acuerdo a la doctrina en general, sobretodo la legislación española y como establece claramente Echaíz Moreno, se puede definir a la junta General *como la reunión de socios que celebra cumpliendo los requisitos legales al objeto de deliberar y decidir sobre los asuntos de su competencia*.

2.1.3 Clases de Junta General

En función de los mecanismos de deliberación y decisión de la Junta General de Accionistas algunas jurisdicciones establecen distintas clases de juntas (ordinarias, extraordinarias, universales, reuniones por derecho propio,

¹⁰² ECHAÍZ MORENO, Daniel. Ob. Cit. Pág. 178.

¹⁰³ RODRIGUEZ ASUERO, Sergio. Ob. Cit. Pág. 341

reuniones de segunda convocatoria, finales o de liquidación, etc.). No obstante, lo anterior, esta diferenciación no es un caso que aplique a todas las jurisdicciones. Por ejemplo, la legislación peruana ha optado por no realizar ninguna distinción entre las reuniones que lleven a cabo los accionistas, sin perjuicio de que la doctrina peruana sí ha optado por distinguir las clases de juntas.¹⁰⁴

Teniendo que la Junta General de Accionistas se clasifica en Junta General Ordinaria de Accionistas y en Junta Extraordinaria de Accionistas. Siendo oportuno señalar que para fines didácticos aquí sólo se está tomando en cuenta, estos dos tipos de clases de junta general, aquí algunas características.

□ **Junta General ordinaria**

Debe celebrarse al menos una vez al año con el fin de proceder al examen y aprobación de las cuentas anuales y la decisión sobre la aplicación de resultados. Se reunirán una vez al año, dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico de la compañía¹⁰⁵

□ **Junta General extraordinaria**

Para acordar el cese o nombramiento de cargos, una ampliación de capital, una reducción de capital, la disolución, la liquidación, la transformación, etc., y en general cualquier modificación de los estatutos¹⁰⁶

2.2 IMPORTANCIA DE LOS ACUERDOS SOCIETARIOS

La importancia de la Junta General de accionistas, consiste en que ya sea en las reuniones ordinarias o extraordinarias los socios en general se ponen al tanto de la situación en la que se encuentra la sociedad de manera global y *se toman las decisiones indispensables para que la empresa cumpla el objetivo para el que fue creada*. En la asamblea general de accionistas se toman las decisiones

¹⁰⁴ ARRÚS B, Oscar. La Junta General de Accionistas. Ob. Cit. Pág. 339

¹⁰⁵Escuela Europea de Negocios. Junta General de Accionistas: Órgano de Gobierno de una Empresa [Encontrado el: 21/09/2016] ubicado en: <http://www.een.edu/blog/junta-general-de-accionistas-organo-de-gobierno-de-una-empresa.html>

¹⁰⁶ ELIAS LAROZA, Enrique, Derecho Societario Peruano. La Ley General de Sociedades del Perú, Normas Legales, 2da. edición, Tomo I. Trujillo: 1999

trascendentales para lograr el éxito de la empresa y mantener todo conforme a lo establecido en la ley¹⁰⁷.

Es decir, en la Junta General de Accionistas debidamente convocada, y con el quórum correspondiente, deciden por la mayoría que establece la ley y el Estatuto los asuntos propios de su competencia. Todos los accionistas, incluso los disidentes y los que no hubieren participado en la reunión, quedan sometidos a los acuerdos adoptados por la Junta General¹⁰⁸.

Pero si a la importancia se refiere, DONATI señala, que la deliberación de la asamblea general de socios constituye siempre, en el actual régimen legislativo, la llave maestra de la vida social, directamente decisiva en las relaciones internas para con los demás órganos y para con los socios, y, por lo común, indirectamente en las relaciones externas para con los terceros¹⁰⁹.

De manera que, a través de la regla de la mayoría los acuerdos serán tomados teniendo en cuenta el asunto a tratar. *El voto se manifiesta como un agregado de preferencias individuales*. Además, la regla de la mayoría proporciona una mayor facilidad al momento de poder tomar una decisión dentro de la empresa. La renegociación (se entiende entre todos las partes del Contrato social, es decir de todos los socios) podría ser difícil de organizar, sobre todo en aquellas sociedades en las que existen grandes cantidades de socios, y podría dar un poder de veto peligroso a cualquier socio, sin importar la incidencia que su decisión pueda tener en una votación final¹¹⁰.

¹⁰⁷ PALMADERA ROMERO, Doris. *Manual de la Ley General de Sociedades*. 1era. edición. Lima: Gaceta Jurídica, 2009; p. 218.

¹⁰⁸ ECHAIZ MORENO, Daniel. *Manual Societario*. Doctrina, Legislación, Jurisprudencia & Casos Prácticos. Editora Jurídica Grijley, Lima, 2012. Pág. 198

¹⁰⁹ DONATI, Antígono, *Sociedad Anónimas*. La invalidez de las deliberaciones de las Asambleas, Traducción del Lic. Felipe de J. Tena, México: Porrúa Hnos. y Cia., 1939, p. 5.

¹¹⁰ En sentido similar, véase: BAUMS, Theodor y Rainer SCHMITZ, *Shareholder Voting in Germany*, en http://www.jura.uni-frankfurt.de/ifawz1/baums/Bilder_und_Daten/Arbeitspapiere/paper76.pdf, p. 4, acceso el 20 de noviembre de 2009. Citado por NAVARRETE, Joe. *El deber de lealtad en el Derecho Societario: especial consideración respecto de los socios*. 2016. Pág. 19 [Ubicado el 15/10/2016]. Obtenido en línea: [<http://www.enfoquederecho.com/2016/04/27/el-deber-de-lealtad-en-el-derecho-societario-especial-consideracion-respecto-de-los-socios/>]

Por su parte Elías Laroza, sostiene que, una de las partes más importantes de la Junta General de Accionistas, es deliberar y acordar, entre otros, sobre los siguientes asuntos¹¹¹:

- Aprobación de las cuentas anuales, distribución del resultado y aprobación de la gestión social;
- El nombramiento de los administradores;
- El nombramiento de los auditores externos;
- La modificación de los estatutos sociales;
- La transformación, fusión, escisión de la sociedad, o ampliaciones de capital;
- La disolución de la sociedad;
- Cualesquiera otros asuntos que determine la ley o los estatutos sociales.

Siendo los acuerdos de la JGA, vinculantes a todos los accionistas, incluso a los que votan en contra y a los que no participan en la reunión.

De manera general, los temas que suelen tratarse durante las juntas generales ordinarias con el fin de llevar un control periódico del funcionamiento de la empresa son¹¹²:

- Dar conocimiento y (en su caso) aprobación a las cuentas y balances del último ejercicio económico de la sociedad.
- Hacer un análisis de la situación, hasta el momento, de la sociedad.
- Tomar decisiones necesarias para así poder asegurar el cumplimiento del objeto social.
- Acuerdos para la transformación, fusión, escisión, reorganización, disolución y liquidación de la Sociedad.

¹¹¹ ELÍAS LAROZA, Enrique. *Derecho Societario Peruano*. Tomo I. Trujillo: Normas Legales, 2da. edición, 1999; p. 350.

¹¹² RODRIGUEZ AZUERO, Sergio *Contratos Bancarios. Su significación en América Latina*. Bogotá. Quinta edición, LEGIS. 2003. Disponible en: <http://www.rodriquezazuero.com/Publicaciones-y-Boletines/publicaciones/contratosbancarios>.

Los acuerdos tomados en cada una de las sesiones de la Junta General de Accionistas, es de suma importancia, puesto que a través de estos actos se busca implicar a los accionistas y todo ello para el correcto funcionamiento de una sociedad haciéndoles partícipes de las decisiones importantes llevadas a cabo, con la finalidad de dar cumplimiento del objeto social para la que fue creada y, asimismo lograr el desarrollo óptimo y el éxito de la misma.

2.3 IMPUGNACIÓN DE ACUERDOS

La impugnación de los acuerdos sociales es la materia más conflictiva del Derecho de Sociedades. Su presencia en los tribunales resulta cada vez más notoria y se ha convertido en una clara manifestación de enfrentamientos entre socios, generalmente de las minorías contra las mayorías, por diversidad de motivos. Desde nuestra experiencia, la impugnación de los acuerdos sociales suele tener su origen en un conflicto entre los socios de una entidad mercantil¹¹³. Hasta ese momento, ha podido existir más o menos irregularidades, de mayor o menor trascendencia, en la administración de la sociedad o en la adopción de los acuerdos. Sin embargo, la postura de los socios suele ser tolerante o permisiva si no hay un enfrentamiento entre ellos ni sospechas de que alguno se esté beneficiando en perjuicio de los demás¹¹⁴.

De manera específica y restringiéndose a la sociedad anónima, el cuestionamiento de los acuerdos de la Junta General de Accionistas se materializa a través de la “impugnación”, contemplada en los artículos 139 y 143 de la Ley General de Sociedades¹¹⁵, y la “nulidad”, regulada en el artículo 150

¹¹³ ABRAMOVICH ACKERMAN, Daniel. La nulidad e impugnación de acuerdos en la Ley General de Sociedades: qué es lo que actualmente está normado y qué es necesario modificar. Octubre 2017. Pág. 6 [Ubicado el: 15/11/2017]. Obtenido en línea: <https://www.enfoquederecho.com/2017/10/29/daniel-abramovich-sobre-la-impugnacion-y-nulidad-de-acuerdos-en-la-ley-general-de-sociedades/>

¹¹⁴ VALENZUELA CANO, Ignacio. La impugnación de los acuerdos Sociales. En Gaceta Jurídica de Hispacolem. 2013. Pág. 6 [ubicado el: 01/12/2016]. Obtenido en: <http://www.hispacolex.com/wp-content/uploads/documents/pdf/articulo%20ignacio.pdf>

¹¹⁵ ECHAIZ MORENO, Daniel. “La impugnación de los acuerdos de la junta general de socios. Análisis jurisprudencial”. En: Revista Jurídica del Perú. Lima, Editorial Gaceta Jurídica, mayo del 2013, N° 147, Pág. 13 a 27. Citado Por ECHAÍZ MORENO, Daniel. En: “¿Cabe la impugnación y/o nulidad de los acuerdos de Directorio? A propósito del debate en el pleno jurisdiccional comercial 2013. 2014. Pág. 10 [-ubicado el 02/12/2016]. Obtenido en línea: http://www.derecho.usmp.edu.pe/sapere/ediciones/edicion_8/articulos/Cabe_la_impugnacion_Daniel_Echaiz_Moreno.pdf

del mismo texto legal (todos ellos ubicados sistemáticamente en el Libro Segundo titulado “Sociedad anónima”)¹¹⁶.

La impugnación de acuerdos de la Junta General de Accionistas procede cuando: a) su contenido sea contrario a la Ley General de Sociedades, b) su contenido se oponga al estatuto social o al pacto social, c) su contenido lesione, en beneficio directo o indirecto de uno o varios accionistas, los intereses de la sociedad, d) incurran en causal de anulabilidad prevista en la ley, e) incurran en causal de anulabilidad prevista en el Código Civil, f) se sustente en defectos de convocatoria y g) se sustente en falta de quórum. Por su parte, la nulidad de acuerdos de la Junta General de Accionistas será viable respecto a acuerdos: a) contrarios a normas imperativas, b) que incurran en causales de nulidad previstas en la Ley General de Sociedades, y c) que incurran en causales de nulidad previstas en el Código Civil¹¹⁷.

Desde otra perspectiva, para Enrique Elías Laroza, “la LGS [refiriéndose a la Ley General de Sociedades] contempla tres procesos de impugnación de acuerdos societarios: el que se tramita como proceso abreviado, el que se lleva a cabo por la vía del proceso sumarísimo y aquel que utiliza el proceso de conocimiento. El primero puede ser ejercido en los casos previstos en el artículo 139 de la LGS, el segundo corresponde a los casos de defectos en la convocatoria y en el quórum, contemplado en el artículo 143. El tercero corresponde a cualquier persona que tenga legítimo interés, de conformidad con el artículo 150 de la LGS”¹¹⁸.

¹¹⁶ ECHAÍZ MORENO, Daniel. En “¿Cabe la impugnación y/o nulidad de los acuerdos de Directorio? A propósito del debate en el pleno jurisdiccional comercial 2013. 2014. Pág. 10 [-ubicado el 02/12/2016]. Obtenido en línea: http://www.derecho.usmp.edu.pe/sapere/ediciones/edicion_8/articulos/Cabe_la_impugnacion_Daniel_Echaiz_Moreno.pdf

¹¹⁷ ECHAÍZ MORENO, Daniel. “¿Cabe la impugnación y/o nulidad de los acuerdos de Directorio? A propósito del debate en el pleno jurisdiccional comercial 2013. 2014. Pág. 10 [-ubicado el 02/12/2016]. Obtenido en línea: http://www.derecho.usmp.edu.pe/sapere/ediciones/edicion_8/articulos/Cabe_la_impugnacion_Daniel_Echaiz_Moreno.pdf

¹¹⁸ ELÍAS LAROZA, Enrique. Ley General de Sociedades Comentada. Trujillo, Editora Fascículo Tercero. Normas Legales, junio de 1998. Pág. 295. Citado por ECHAÍZ MORENO, Daniel. En “¿Cabe la impugnación y/o nulidad de los acuerdos de Directorio? A propósito del debate en el pleno jurisdiccional comercial 2013. 2014. Pág. 10 [-ubicado el 02/12/2016]. Obtenido en línea: http://www.derecho.usmp.edu.pe/sapere/ediciones/edicion_8/articulos/Cabe_la_impugnacion_Daniel_Echaiz_Moreno.pdf

2.4 NULIDAD DE ACUERDOS

Tal como señala Echaíz, La sociedad es un ente individualizado (tiene vida propia), es distinta a los miembros que la conforman (es persona jurídica y, por ende, constituye un sujeto de derecho), tiene un cuerpo orgánico (de ahí su organización corporativa) y se gobierna a través de sus órganos societarios (surgiendo así el concepto de gobierno corporativo). Respecto a estos últimos (entiéndase: junta de socios, directorio y gerencia) hay que indicar que, en el correcto ejercicio de sus atribuciones, expresan la voluntad social que procura satisfacer el interés social, el mismo que se encuentra por encima del interés de los socios y de los terceros; dicho interés social se satisface con el cumplimiento estricto de la ley, el pacto social y el estatuto social¹¹⁹.

La nulidad de acuerdos propiamente dicha se encuentra regulada en el artículo 150º de la Ley General de Sociedades (LGS), no podemos obviar el comentario a la Impugnación Judicial de Acuerdos, como se ha visto, regulada en el artículo 139 de la LGS. En el formante jurisprudencial peruano existe una superposición de conceptos y de instituciones cuando se habla de las causales para invocar la nulidad o la impugnación de determinado acuerdo, utilizándose arbitrariamente categorías de derecho comercial en ámbitos en donde el derecho civil alcanzado un probado desarrollo conceptual y jurisprudencial. Consideramos que, si bien la nulidad o impugnación de acuerdos son regulados por la LGS y por tanto tienen un enfoque societario y comercial ineludible, la doctrina civil tiene un importante aporte que dar para la delimitación conceptual y la clarificación de situaciones de la “realidad jurídica”, para usar una expresión de Scognamiglio, que permitirá resolver incertidumbres jurídicas que se presentan a diario en el mundo comercial y corporativo. Sin los conceptos claros, como hemos tratado de dar en el breve panorama de las líneas precedentes, se hace muy difícil llegar a buen puerto en materia de impugnación y nulidad de acuerdos tanto en materia civil como societaria¹²⁰.

¹¹⁹ ECHAÍZ MORENO, Daniel. El cuestionamiento de los Acuerdos Societarios: Análisis Normativo y Jurisprudencial. Lima. 2014. Pág. 136.

¹²⁰ CIEZA MORA, Jairo. Nulidad y la impugnación de acuerdos, su problemática en materia civil y societaria. En revista de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima. 2011. Página 71. [Ubicado el 07/12/2016]. Obtenido en línea:

Bajo esta premisa, entiéndase que, La LGS regula cuatro alternativas de cuestionamiento societario: la nulidad del pacto social (en el artículo 33), la nulidad de acuerdos societarios (en el artículo 38), la impugnación de acuerdos de la Junta General de Accionistas (en el artículo 139) y la nulidad de acuerdos de la Junta General de Accionistas (en el artículo 150). Téngase en consideración que las dos primeras modalidades se ubican en el Libro Primero de la LGS titulado “Reglas aplicables a todas las sociedades”, por lo que gozan de amplio alcance, mientras que las dos siguientes se encuadran en el Libro Segundo titulado “Sociedad anónima”¹²¹.

2.5 IMPUGNACIÓN Y NULIDAD, DIFERENCIAS

Entre las diferencias más resaltantes de impugnación y nulidad están las que señalan, Hundskopf y Cusi, se detallan a continuación¹²²

http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/1178/Cieza_mj.pdf;jsessionid=4017397FC9A5FE4AD3A4AFB74A4A81A2?sequence=1

¹²¹ Desde otra perspectiva, para Enrique Elías Laroza, “la LGS [refiriéndose a la Ley General de Sociedades] contempla tres procesos de impugnación de acuerdos societarios: el que se tramita como proceso abreviado, el que se lleva a cabo por la vía del proceso sumarísimo y aquel que utiliza el proceso de conocimiento. El primero puede ser ejercido en los casos previstos en el artículo 139 de la LGS, el segundo corresponde a los casos de defectos en la convocatoria y en el quórum, contemplado en el artículo 143. El tercero corresponde a cualquier persona que tenga legítimo interés, de conformidad con el artículo 150 de la LGS”. Elías Laroza, Enrique. Ley General de Sociedades Comentada. Trujillo, Editora Normas Legales, junio de 1998, Fascículo Tercero, p. 295. Citado por ECHAÍZ MORENO, Daniel. El cuestionamiento de los Acuerdos Societarios: Análisis Normativo y Jurisprudencial. Lima. 2014. Pág. 139.

¹²² HUNDSKOPF EXEBIO, Oswaldo. El derecho de impugnación de acuerdos de Juntas Generales de Accionistas y su ejercicio a través de acciones judiciales. Lima. En Revista Jurídica PUCP. IUS ET VERITAS. 2014. Pág. 123-125. También Cfr. CUSI, Andrés Eduardo. Impugnación y Nulidad. Lima. Pág. 12-15 [ubicado el 05/01/2017]. Obtenido en línea: <http://andrescusi.blogspot.com/2011/11/impugnacion-y-nulidad.html>. Cfr. FLORES MIRANDA, María del Carmen. Impugnación de acuerdos de sociedades anónimas en la legislación peruana. Tesis para optar el grado de Bachiller en Derecho y Ciencias Políticas en la Universidad de Lima. Lima, 1999. Cfr. ECHAÍZ MORENO, Daniel. “Anteproyecto de Ley sobre Grupos de Empresas”. En: Revista Normas Legales. Trujillo. Tomo 293, Editora Normas Legales, octubre del 2000. Pág. B-24 y B-25. Del mismo autor: Los grupos de empresas. Bases para una legislación integral. Lima, Fondo de Desarrollo Editorial de la Universidad de Lima, 2001, p. 157.

Tabla 2

Diferencias entre Impugnación y Nulidad	
IMPUGNACIÓN	NULIDAD
La impugnación de los acuerdos es un derecho personal y potestativo de los accionistas.	- La nulidad la cual puede ser ejercida por cualquier persona que tenga legítimo interés.
- La impugnación prima el interés particular, es decir el interés al interior de la sociedad mercantil.	La nulidad se funda en causales básicamente de orden público es el interés general
La acción de impugnación podrá ser ejercitada solo por los accionistas, podrá ser demandada por cualquier accionista, ya sea que haya estado presente en la reunión o que haya estado ausente.	- La nulidad es una institución jurídica del derecho civil, especialmente de la teoría del acto jurídico o del negocio jurídico.
- La Impugnación es uno de los más valiosos derechos con que cuentan los socios para defender sus intereses dentro de una sociedad]; pues a través de este derecho cualquiera de ellos puede cuestionar la validez de los acuerdos adoptados en una junta general, haya o no asistido a aquella	- La nulidad es, también un concepto que describe la situación a la que llega una conducta humana que pretende generar determinados efectos o consecuencias jurídicas, en un determinado ámbito de la realidad normada por el derecho, que no reúne los requisitos para su validez, por lo cual es ineficaz y no produce los efectos deseados.
- La Impugnación es un instrumento adecuado para Constreñir a los poderes mayoritarios a no rebasar en su actuación los límites de sus propias facultades, el campo de su propia competencia; sin atender por ello contra él.	Hay nulidad cuando alguna de las condiciones esenciales para su formación o para su existencia es imperfecta o irregular falta alguno de los requisitos o formalidades que la ley exige teniendo en mira el exclusivo y particular interés de las partes

<p>- Impugnación, si los acuerdos permanecen en el fuero interno de la sociedad y únicamente afectan a los accionistas, éstos serán los únicos interesados en impugnar los acuerdos</p>	<p>- Serán absolutamente nulos los acuerdos tomados en contravención a la ley, el Pacto Social o los Estatutos</p>
<p>- la acción impugnatoria de los acuerdos de las JGA tiene como finalidad invalidar aquellos que son contrarios a la ley, al estatuto o los que lesionen en beneficio directo o indirecto de uno o varios accionistas, los intereses de la sociedad, o que estén afectados por las causales de anulabilidad de los actos jurídicos conforme al Código Civil.</p>	<p>- Serán relativamente nulos o anulables los que se adopten sin observar las ritualidades o formalidades previstas para ellos en la ley o el Pacto o bien, en beneficio de uno o varios de accionistas con perjuicio de una minoría o de los intereses de la sociedad.</p>
<p>-el derecho de impugnación se vincula con los derechos políticos del accionista, ya que, así como tiene derecho a participar en la formación de la voluntad de la sociedad a través de la emisión de su voto, también tiene derecho a velar porque dichas decisiones se ajusten a lo previsto en la ley, el pacto social y no vulneren los intereses de la sociedad.</p>	<p>- Nulidad, si los acuerdos determinan consecuencias que trascienden los intereses de los accionistas el ordenamiento jurídico prevé la acción de nulidad a favor de aquellos que tengan un legítimo interés en contradecirlos.</p>
<p>- el derecho de impugnación de acuerdos societarios representa el derecho subjetivo de todo accionista y de cualquier tercero con legítimo interés, en algunos casos, de solicitar se declare la invalidez, por ende, la ineficacia, de los acuerdos adoptados por la junta general de accionistas en</p>	<p>- La acción de nulidad procede para invalidar los acuerdos de la junta contrarios a normas imperativas o que incurran en causales de nulidad previstas en la LGS o en el código civil.</p>

<p>razón a un defecto sustancial en su contenido.</p>	
<p>- El derecho legítimo para demandar la impugnación de acuerdos de junta general de accionistas lo tienen los socios y la sociedad no puede tener la calidad de demandante sino más bien de demandada, en este sentido, corresponde a los accionistas impugnantes el cuestionar la validez de los acuerdos y a la sociedad el accionar en su defensa</p>	<p>Podemos encontrar las causales de nulidad previstas en el código civil, en sus Arts. 190, 201º y 219º y tienen que ver con la simulación absoluta o relativa del acto jurídico, vicios de la voluntad, error, dolo, engaño, violencia o intimidación; y nulidad propiamente del acto jurídico; agente incapaz, objeto imposible o defecto de forma establecido en la ley.</p>
<p>No procede la impugnación cuando el acuerdo haya sido revocado, o sustituido por otro adoptado conforme a ley, al pacto social o al estatuto.</p>	<p>Cualquier persona que tenga legítimo interés puede interponer acción de nulidad contra los acuerdos a que se refiere el primer párrafo del art. 150º, sustanciándose en la vía del proceso de conocimiento.</p>
<p>El accionista que impugne judicialmente cualquier acuerdo de la junta general deberá mantener su condición de tal durante el proceso, a cuyo efecto se hará la anotación respectiva en la matrícula de acciones.</p>	<p>Las demandas de nulidad de acuerdos adoptados en junta general de accionistas fundadas en las causales de nulidad que establece el código civil se encuentran sometidas a dicho cuerpo legal, no siendo de aplicación lo establecido en la ley general de sociedades</p>
	<p>Son nulos los acuerdos: 1. Adoptados con omisión de las</p>

	<p>formalidades de publicidad prescritos por la ley.</p> <p>2. Adoptados contrarios a las leyes que interesan al orden público o a las buenas costumbres.</p> <p>3. Los contrarios a las estipulaciones del pacto social o del estatuto.</p> <p>4. Los que lesionen los intereses de la sociedad en beneficio directo o indirecto de uno o varios socios.</p> <p>5. Los adoptados en conflicto con el pacto social o el estatuto.</p>
	<p>No procede la nulidad:</p> <p>1. Cuando la causa ha sido eliminada por efecto de una modificación del pacto social o del estatuto.</p> <p>2. Cuando las estipulaciones omitidas pueden ser suplidas por las normas...</p>

123

¹²³ Cuadro de datos de las ventajas del crédito y préstamo. Realización propia.

CAPÍTULO III
REINGENIERÍA CONTRACTUAL

CAPÍTULO III

REINGENIERÍA CONTRACTUAL

El presente capítulo, ha sido destinado para la contrastación de hipótesis, finalmente aquí, veremos si en efecto, aquellas figuras jurídicas estudiadas en los capítulos precedentes, son adecuadas, necesarias y eficientes, para obtener un resultado óptimo dentro de la reingeniería de la empresa en estudio.

Siendo pertinente señalar una breve historia sobre la constitución de la Empresa Cayaltí; denominada originalmente Cooperativa de Producción Cayaltí, fue constituida con fecha 17 de junio de 1970 y reconocida por Resolución Directoral N° 433-70- ONDECOOP del 19 de junio de 1970. El 12 febrero de 1997 se cambia el modelo empresarial por el de una Sociedad Anónima Abierta, modificando su razón social a la actual denominación de Empresa Agroindustrial Cayaltí S. A. A¹²⁴.

En el año 1999, debido a problemas económicos, se decide paralizar la actividad principal, realizando únicamente las cosechas de caña de azúcar para su venta en pie o bajo sistema de maquila. Posterior a estos de acontecimientos, con fecha 25 de abril del 2003 se suscribe el Fideicomiso dando inicio a todo el proceso de la Ingeniería Contractual, para la empresa Cayaltí; el cual venció el 25 de abril de 2013 y fue renovado por un plazo máximo de 2 años.

La renovación del referido Contrato de Fideicomiso venció el pasado 27 de abril de 2015 y fue renovado nuevamente por un espacio de 280 días adicionales, hasta el 29 de febrero de 2016 fecha en la que concluyó el contrato de Fideicomiso de Cayaltí.

En febrero de 2016, la Gerencia designada por Intipuerto S.A. (ex - Consorcio Peruano Japonés Intipuerto S.A.), asumió las operaciones de Empresa Agroindustrial Cayaltí S.A.A.

Teniendo en cuenta ello y después de haber desarrollado aspectos generales en de figuras jurídicas que fueron empleadas como herramientas para la

¹²⁴ MEMORIA ANUAL 2013 DE LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL CAYALTI S.A.A. FIDEICOMISO DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LOS ACTIVOS Y PASIVOS DE LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL CAYALTI S.A.A

reingeniería empresarial; en este capítulo veremos la aplicación de cada una de aquellas herramientas estudiadas, señalando la eficiencia e importancia dentro del ámbito económico, social, empresarial y jurídico.

1. INCORPORACIÓN DEL CONTRATO DE FIDEICOMISO

Cómo se definió en párrafos anteriores, el fideicomiso es un contrato por el cual un sujeto (Fiduciante) entrega a otro sujeto (Fiduciario) un bien para que éste lo administre y de esta manera garantiza a otra persona (Beneficiario) que los bienes van a ser manejados de manera adecuada y que, al transcurrir un periodo, éste último sujeto podrá disponer de los frutos de esos bienes.

El fideicomiso empleado en la Empresa Agroindustrial Cayaltí, consiste en un “Fideicomiso de Gestión y Administración de los Activos y Pasivos de Empresa Agroindustrial Cayaltí S.A.A.”, que, de acuerdo a lo señalado, el fiduciario tiene una función de gestión empresarial, tal como en el caso de COFIDE, quien entra administrando esta empresa por encargo del Gobierno Regional.

Teniendo los conceptos de manera clara, se procederá a describir cuándo y cómo es que se incorpora la figura del Fideicomiso en la Empresa Agroindustrial Cayaltí, para describir la importancia y el resultado obtenido de este contrato.

Para ello se debe conocer que, con la promulgación de la Ley de Reforma Agraria N° 17716, Cayaltí, se convirtió en Cooperativa el 17 de junio de 1970, para convertirse en 1997 en una Sociedad Anónima. Posterior a ello, las disputas por la venta de acciones y enfrentamientos fueron constantes; la mala gestión y la crisis económica, se vio agudizada en el periodo 1996 y 2002, sumiendo a la empresa en crisis económica y a sus trabajadores en la desesperación económica. Esta crisis derivada principalmente de una deficiente gestión administrativa y financiera que produjo una deuda acumulada de US\$ 51.7 millones de dólares, generando un patrimonio negativo de US\$ 55 millones de dólares.

Frente a este escenario y ante ésta profunda crisis, la Comisión de Venta de Cayaltí, las Asociaciones de Jubilados de Cayaltí y grupos mayoritarios de accionistas recurrieron al Gobierno Regional a fin de implementar un mecanismo de salvataje económico financiero para la Empresa, para evitar la quiebra de la

Empresarial, pues dicha situación perjudicaría únicamente a los trabajadores-accionistas y a los jubilados-accionistas.

De manera que, ante el compromiso de Yehude Simons, en buscar la institución o persona que, permitiera atender el pedido de los accionistas -ayuda para la administración de la empresa- le son conferidas las acciones de Cayaltí (colocadas en su nombre), con la total confianza de los accionistas jubilados, para que sea él quien los represente y busque al inversionista para la empresa.

A finales del año 2002, COFIDE¹²⁵ suscribe un convenio marco de cooperación institucional con el Consejo Nacional de Descentralización (CND), orientando principalmente a la implementación de un modelo de desarrollo institucional regional en donde participaría como FIDUCIARIO. Teniendo como finalidad contribuir con el desarrollo sostenible del Perú y a la implementación de los Gobiernos Regionales recién elegidos.

En ese sentido la intervención del Gobierno Regional se presentaba confiable y con visión de desarrollo para la empresa, misma que, en esos momentos se encontraba sumergida en una crisis económica y social. Con fecha 27 Feb 2003 EAI CAYALTÍ SAA celebró una JGA en la que participaron 5'278,701 acciones equivalentes al 25.16% del capital social. Siendo la aprobación de los acuerdos unánime, se otorgó poderes a Yehúde Simon Munaro para que represente a la Empresa y junto con COFIDE constituyan un Fideicomiso de Gestión y Administración de los Activos y Pasivos.

Cabe resaltar que, a pesar del este panorama financiero y desconcierto empresarial, el gobierno regional de Yehude Simon y la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE) suscribieron el contrato de fideicomiso, asumiendo ésta última el reto de la administración y gestión de los activos y pasivos de Cayaltí, con el rol de fiduciario.

Firmándose el 26 abril del 2003, el contrato de Fideicomiso y Gestión de los activos, entrando COFIDE y el GOBIERNO REGIONAL como representante de los accionistas, con un plazo de duración de Diez (10) años. a través de este contrato COFIDE, asume la dirección de la Empresa Agro Industrial Cayaltí. Aquí

¹²⁵ Corporación Financiera de Desarrollo S.A. - COFIDE, es un banco de desarrollo del Perú, ubicado en <http://www.cofide.com.pe/COFIDE/conozca>

la FIDUCIA¹²⁶ se convertiría en la fuente generadora del desarrollo en Empresa Agroindustrial Cayaltí. Al suscribirse el contrato, se dio inicio a la principal condición, la de cesión de los derechos políticos de las acciones de los accionistas y trabajadores en favor de COFIDE, cabe señalar que fue la primera condición solicitada por COFIDE para la firma del contrato.

1.1 Uso e importancia dentro de la Operación

Partes Contratantes

- a) Empresa Agro Industrial Cayaltí S. A. A.; representada por el Gobierno Regional de Lambayeque a través de su presidente, Dr. Yehúde Simón Munaro.
- b) Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE); representada por su Presidente de Directorio, Dr. Daniel Moisés Schydrowsky R. y su Gerente General, Sr. Carlos Otero Boniccelli.

De acuerdo a los capítulos precedentes cuando definíamos a las partes del contrato de fideicomiso, identificábamos al fideicomitente, fiduciario y fideicomisario, aquí dentro del contrato de Fideicomiso, de manera real identificaremos las partes del presente contrato materia de estudio.

Identificación de los intervinientes en el contrato:

- a) **FIDEICOMITENTE:** En este contrato el Fideicomitente se ve representado por la Empresa Agroindustrial Cayaltí S. A. A
- b) **FIDUCIARIO:** Cumpliendo el rol de Fiduciario encontramos a COFIDE.
- c) **FIDEICOMISARIOS:** Son los accionistas de la EIA Cayaltí S. A. A
- d) **PATRIMONIO FIDEICOMETIDO:** Patrimonio compuesto por los activos y pasivos de la empresa Agroindustrial Cayaltí

La importancia de realizar y/o suscribir el contrato de Fideicomiso, cuando la Empresa Agro Industrial Cayaltí S. A. A, atravesaba por una grave crisis social, económica y financiera, proveniente de una deficiente gestión administrativa., la misma que coadyuvó a sumergir cada vez más al ingenio, radica en mejorar las

¹²⁶ GARCÍA GARRIDO, Manuel, Derecho privado romano 8ª ed. (Madrid: Dykinson, 2003) 630 ss. Entiéndase como aquél contrato a través del cual un particular o cualquier o cualquier entidad entrega a un tercero un recurso, una propiedad o cualquier otro activo para que lo administre durante un tiempo determinado.

prácticas de gestión y administración de fondos, para sacar a la empresa de la crisis económica en la que estaba inmersa.

Por lo que, en el momento resultó indispensable constituir un fideicomiso de administración y gestión -mismo que fue suscrito con carácter irrevocable, por un periodo de diez (10) años-, sobre la totalidad de los activos y pasivos del fideicomitente. A través de este se transfiere bajo la figura de “dominio fiduciario¹²⁷” la totalidad de sus activos y pasivos.

En mención a ello, COFIDE, se compromete a efectuar sus mejores esfuerzos para ejercer la administración de los activos y pasivos que le fueron transferidos, designando un comité de gestión, el mismo que estuvo presidido por el entonces Gerente General de COFIDE e integrado por el Factor Fiduciario, el Gerente de Contratos, el “Controller” y el Gerente de Desarrollo Rural.

Con el pasar de los meses, se tenían expectativas positivas para la administración de la Empresa, pues todo apuntaba a convertir a Cayaltí en el gran emporio Agroindustrial de la región. Siendo el objetivo principal del Fideicomiso de Gestión y administración, el rescate empresarial, de la crisis por la que venía atravesando todo este periodo la Empresa Agroindustrial Cayaltí.

1.2 Resultado

El propósito principal de encargar la Administración fue, no solo reflotar el ingenio, sino generar trabajo, un cambio social, económico y financiero, que los condujera a la estabilidad empresarial y posteriormente convertirlo en el modelo de la Región, dentro del rubro azucarero. Para ello el FIDUCIARIO (Conocida como la Fiducia) tenía como idea primordial desarrollar todos los negocios posibles bajos dos premisas, *que sean rentables y que involucre como ingrediente principal el aspecto social*. Puesto que, como se mencionó, Cayaltí un distrito que su actividad económica provenía de la siembra de la caña, y al estar paralizada la empresa, seguía sumergido en la crisis económica incrementando así, el descontento social en todo el distrito.

¹²⁷ GARCÍA GARRIDO, Manuel, Derecho privado romano 8ª ed. Dykinson, Madrid: 2003 Pág. 630 ss.

Bajo esta premisa, al ingresar COFIDE, órgano del estado, la deuda que en ese entonces sostenía la Empresa Agroindustrial Cayaltí, se tuvo que capitalizar en acciones; acciones que posteriormente el Estado pondría a la venta y tal como se establece en la Ley N° 29388¹²⁸, serán los trabajadores quienes tengan la preferencia para adquirirlas, pues debemos recordar que al ingresar para ejercer la administración entre las condiciones más resaltantes encontrábamos a esta.

El tipo de gestión que se estimó desarrollar era el de gestión por resultados, las cuales se irían viendo a través del tiempo, pues tenía que adaptarse al mercado, mejorar el empleo de tecnología, el mejoramiento del entorno social, sobre todo por el conflicto social que atravesaban no solo como empresa, sino como distrito. Tener en cuenta todos aquellos factores eran sumamente necesarios para llevar a cabo una correcta administración.

Al transcurrir el tiempo, después de la firma del fideicomiso, se pudo notar que el avance o desarrollo en la Empresa se estaba haciendo efectivo, debido a la condición puesta por Yehude Simon, de capitalizar los adeudos de los trabajadores, comprometiéndose el estado a capitalizar las acreencias de la Sunat, ONP, ESSALUD.

La respuesta fue positiva, puesto que, entre los años 2003 y 2004, un gran número de trabajadores (casi el 80 % de trabajadores), deciden a través de un acuerdo conciliatorio, capitalizar sus adeudos, convirtiéndose en acciones.

A partir de ello, la deuda de Cayaltí se había reducido significativamente en adeudos laborales y en adeudos a la Sunat, lo que modificó el clima anterior, volviendo el patrimonio de negativo a positivo, permitiendo a COFIDE, poder trabajar.

Superados los inconvenientes financieros, o al menos la reducción del patrimonio negativo. Hace que el balance final sea positivo, pues, observando a Cayaltí hoy frente a las demás agroindustriales de la región, que no tuvieron esa visión de gestión y administración, es la que mejor se encuentra a nivel

¹²⁸ LEY QUE MODIFICA EL ARTICULO 2° DE LA LEY N° 29299, LEY DE AMPLIACIÓN DE LA PROTECCIÓN PATRIMONIAL y TRANSFERENCIA DE PARTICIPACIÓN ACCIONARIA DEL ESTADO A LAS EMPRESAS AGRARIAS AZUCARERAS.

económico, laboral, legal y en general empresarial; siendo el claro ejemplo del resurgimiento de una empresa azucarera.

Teniendo en cuenta que el Fiduciario hará todo lo establecido en el contrato, y no puede hacer lo que esté fuera de él, se debe acotar que durante la operación debemos hacer una observación respecto a la gestión, pues ha tenido éxitos y fracasos, partiendo de la premisa que COFIDE, no podía actuar como empresa privada, como un directorio privado y como un capital privado, no podía despedir personal, no podía reestructurar la empresa, puesto que estaba limitada por los acuerdos del contrato, por ello es que parte de la administración se veía entorpecida, percibiéndose como un “fracaso”.

En ese sentido, se pone en conocimiento que los trabajadores mantuvieron los sueldos al día con todos los derechos laborales, sus beneficios de acuerdo a ley aun cuando las demandas de personal dentro de la empresa no la requerían.

Durante el 2013, Cayaltí tuvo ingresos de S/. 12.6 millones y una pérdida neta de S/. 32.9 millones. En ese año, Cayaltí finalizó con 2,505 Has de cultivo, de los que caña de azúcar es 1,734 hectáreas, maíz 706 Has y tabaco 65 Has. Los resultados del año reflejan el inicio del cambio en la gestión de la Empresa, el que se manifiesta en un mayor margen operativo y en la toma de decisiones importantes para el futuro de la empresa. Decisiones como suspender las siembras de maíz que ocasionaron pérdidas y concentrar nuestros esfuerzos en siembras de caña de azúcar, el cultivo de mayor rendimiento en el Valle de Zaña, contribuyeron claramente con mejorar la rentabilidad.

Bajo ese mismo esquema, como resultado final, sino se hubiera constituido un fideicomiso que administrara la empresa, el orden de los estados financieros y la inversión actualmente no habría sido posible, pues aun siendo difícil mantener la empresa con un mediano equilibrio, fue la estabilidad de esa gestión la que permitió el ingreso de nuevos inversionistas para convertir hoy a Cayaltí en un emblema de las azucareras lambayecanas.

2. EL FINANCIAMIENTO: CONTRATO DE CRÉDITO

Después de haber visto la primera etapa, del reflatamiento de la Empresa Cayaltí. Pasaremos a destacar la importancia del financiamiento de la empresa, principalmente a través de créditos, que los propios inversionistas se agenciaron.

En el año 2013, la situación en Cayaltí no era tan buena, pues de acuerdo a la realidad de ese entonces y lo señalado en la memoria anual del mismo año, señala que la sequía, impidió el desarrollo de cultivos de maíz. Mismo que eran fuente de ingreso diario para la empresa.

Otro problema muy fuerte estuvo ligado a los precios de los productos sembrados, donde la caña de azúcar fue la más afectada, lo que ocasionó que todas las empresas azucareras del norte del Perú hayan sufrido pérdidas muy fuertes, algo que se ha tratado de evitar, lográndolo solo en parte, al no depender únicamente de este cultivo.

La realidad de la Empresa indicaba que, toda la producción, y los consecuentes ingresos a causa de ella, se aplican, en su totalidad, para el pago de planillas y en la amortización de las deudas e intereses bancarios, casi todas provenientes de la época de crisis de la Empresa, por lo que la capacidad de inversión en nuevos proyectos y desarrollo es prácticamente nula.

La inversión que para ese momento se buscaba es fundamentalmente para el agua, donde se requería recuperar y perforar el sistema de pozos tubulares, así como implementar el riego tecnificado en la totalidad de los campos de cultivo. Además de ello, para ese entonces, (transcurridos 9 años desde la suscripción del contrato de Fideicomiso), Cofide había generado otra deuda, de aproximadamente 170 millones de soles, sumándose a ello la deuda de 18 millones.

Ante este panorama, COFIDE y los jubilados de la empresa, continuaban en la búsqueda de un inversionista para Cayaltí, mismo que llegaría el año 2014. Conociendo pues, al Consorcio Peruano Japonés Intipuquio S.A integrado en

ese entonces por la *empresa peruana Obrainsa*¹²⁹ y la *japonesa Toyota*¹³⁰ para que fueran ellos quienes tomen el control de la empresa Cayaltí.

Para ello COFIDE, preparaba un *financiamiento* a Lis Argentis¹³¹ por US\$70 millones cuyo riesgo sería totalmente asumido por Cofide. Con este monto, Lis Argentis compraría acciones de Cayaltí a S/. 0.80 cada una (aunque el valor contable es S/. 0.93 y su valor nominal es S/. 10). Lis Argentis también utilizaría parte de los US\$70 millones para adquirir créditos laborales y créditos bancarios al BBVA Continental, Interbank, Banco de Comercio y Banco Financiero. Los créditos bancarios ascendían a más de S/. 94 millones.

En ese sentido al conocer los inversionistas los Estados Financieros auditados a diciembre del 2014 se logra determinar los valores patrimonial y nominal de las acciones de la empresa en la Bolsa de Valores de Lima, alcanzando un valor de 0.80 y 10 soles, respectivamente. Empero, los adeudos laborales y las deudas tributarias que mantenía la empresa bajo la administración de Cofide fueron capitalizadas en las dos oportunidades señaladas al valor nominal de 10 soles por acción; y que por pérdidas acumuladas por la gestión antes de Cofide y después del Fideicomiso con Cofide hacen que el valor patrimonial llegue a 0.80 centavos de sol, y que sus acciones no puedan negociarse en la Bolsa de Valores de Lima.

Al retirarse los inversionistas japoneses y quedando en Intipuquio solamente el grupo peruano, al conocer la situación financiera actual y en general este panorama empresarial, se decide el 06 de marzo de 2015, firmar el contrato de cesión de posición contractual entre Intipuquio S.A. (ex -Consortio Peruano Japonés Intipuquio S.A.), Corporación Financiera de Desarrollo S.A. (COFIDE) y la Compañía en el cual se cede en favor de Intipuquio, todas las acreencias

¹²⁹ Obras de Ingeniería SA (Obrainsa) es una empresa constructora peruana y la matriz de esta empresa, el holding Lis Argentis, es la que participaría en la adquisición de Cayaltí. Lis Argentis pertenece a la familia Tejeda y además del 100% de Obrainsa, es propietaria del 56.2% de Negociación Agrícola Jayanca.

¹³⁰ Toyota usa el etanol como insumo para la producción de plásticos biodegradables. La misma que adquiriría otros campos de cultivo con la finalidad de desarrollar un proyecto de etanol para exportación a Japón.

¹³¹ Lis Argentis en ese momento se encontraba formando una alianza con Toyota Tuso Corporations (TTC), subsidiaria de Toyota Motor de Japón, la principal fabricante de autos en el mundo. Obrainsa y TTC habrían firmado un memorándum de entendimiento el año 2013 para adquirir Cayaltí, tras lo cual realizaron un Due Diligence.

recibidas por la Compañía de entidades del sistema financiero nacional por un total de S/148,347,707, estas acreencias cedidas fueron pagadas por Intipuuquio a los diversos acreedores el 22 de noviembre de 2015.

Todo ello debía hacerse posible, con ese inversionista, pues sino se concretaba dicha adquisición, se tenía dentro de los planes someter a un proceso concursal en Indecopi para liquidar la empresa azucarera.

Con la llegada del financiamiento y crédito, obtenido por el grupo inversionista, su presencia representó la esperanza y segunda etapa del proceso de reingeniería que la empresa estuvo buscando durante los últimos cinco años.

2.1 Resultado

El 21 de marzo de 2015, la Junta General de Accionistas de la Compañía acordó delegar en su Directorio la facultad para aumentar el capital social mediante la capitalización de parte de las cuentas por pagar, generadas por la cesión de posición contractual antes mencionada, que esta mantiene frente a Intipuuquio S.A. ascendente a la suma de S/148,347,707 y para la reducción del capital social hasta en la suma de S/275,786,637.

El largo tiempo que requieren las normas legales para la capitalización de aportes de capital, ocasionaron que los costos financieros no se puedan reducir como se hubiera querido, a pesar de haber cancelado todas las deudas con el sistema financiero, SUNAT, Essalud y ONP.

Mediante sesión de Directorio de fecha 17 de junio de 2015, en función a las facultades delegadas el Directorio de fecha 21 de marzo de 2015 aprobó reducir el capital social en la suma de S/258,811,774, con el fin de absorber parte de las pérdidas acumuladas al 31 de diciembre de 2014. Producto de la reducción de capital, el capital social de la Compañía disminuyó de S/282,383,260 a la suma de S/23,571,486.

Mediante sesión de Directorio de fecha 12 de octubre de 2015, el Directorio aprobó aumentar el capital social de la Compañía mediante la capitalización de la suma de S/138,347,707 por concepto de capitalización de acreencias a favor de Intipuuquio. Dado dicho acuerdo, correspondía que los accionistas tengan la

oportunidad de ejercer su derecho de suscripción preferente, hasta por la suma máxima de S/435,591,983.

Bajo esta premisa, los aportes iniciales efectuados por el inversionista Intipuerto para la cancelación de estas deudas, tuvieron que permanecer como pasivos de la empresa hasta el mes de octubre, cuando al fin se logró concretar la capitalización de estos aportes. Es entonces, a partir del mes siguiente se obtuvieron mejores resultados, debido a que los costos financieros se redujeron de manera muy significativa.

Adquiriendo Intipuerto en un inicio, una participación del 24% de las acciones a través de un proceso de compra voluntaria en la Bolsa de Valores, auspiciado por la Junta Directiva de la Asociación de Jubilados de Cayaltí, cuya mayoría de miembros son accionistas de la empresa.

Por ello, al incrementar el patrimonio con los aportes efectuados y reducir las deudas, la Empresa ingresó en un franco proceso de consolidación financiera lo que permitió en ese momento visualizar un futuro prometedor. Y es a partir de estos aportes que se pudo tomar decisiones estratégicas para el largo plazo.

Mediante Sesión de Directorio del 9 de diciembre de 2015, se acordó por unanimidad de los directores presentes fijar que el capital social de Cayaltí quedó aumentado en la suma de S/138,347,707, pasando el capital social de la Compañía de S/23,571,486 a la suma de S/161,919,193, representado por 161,919,193 acciones comunes con derecho a voto de un valor nominal de S/1 cada una íntegramente suscritas y pagadas.

Posteriormente, tal y como fue acordado por la Junta General de Accionistas de Empresa Agroindustrial Cayaltí, las mencionadas deudas fueron capitalizadas posteriormente y ello aumentó la participación de Intipuerto de 24,1% a 88,9%. En razón a ello, el aumento de la participación hasta 88,9% fue parte de un plan para obtener una participación mayoritaria en Cayaltí, ejecutado entre julio de 2015 y 2016. Este plan incluyó la compra de aproximadamente 50 millones de dólares en deudas de Cayaltí a diversas instituciones financieras.

Y durante el ejercicio 2016, Intipuerto S.A. (a través de créditos obtenidos) realizó préstamos a la Compañía por un total de S/63,568,000 que fueron

utilizados para el pago de los pasivos estructurados. El 03 de agosto de 2016, durante la Junta General de Accionistas, aprobó delegar en el Directorio las facultades necesarias para que ejecute dos aumentos de capital por un monto total de S/88,080,806. El primero por capitalización de acreencias hasta por el monto de S/76,039,362 y el segundo por nuevos aportes en efectivo hasta por el monto de S/12,041,444.

Como damos cuenta, todo el proceso de obtención del crédito por parte de Intipuuquio, para realizar los préstamos a la empresa, ha permitido obtener un resultado favorable en términos económicos para la empresa, puesto que le está permitiendo la consolidación financiera.

Concluyendo que el esfuerzo económico de Intipuuquio S.A. -accionista mayoritario- ha sido trascendental. La inversión se ha visto reflejada en las diferentes áreas de la empresa que a este ritmo está encaminada hacia la modernidad.

3. APLICACIÓN DEL MANAGEMENT

A lo largo de su historia, como hemos explicado en los capítulos precedentes, han surgido muchas corrientes tratando de elaborar la definición más cercana y eficiente, logrando establecer su importancia y las funciones de esta figura dentro de la empresa. Convirtiendo el management en una tendencia consolidada en el mundo de los negocios y la administración.

Por ello, el Management es una institución básica y dominante mientras la civilización occidental sobreviva, porque no sólo se funda en la naturaleza del sistema industrial y en las necesidades de las empresas comerciales modernas, a las cuales el sistema industrial debe confiar sus recursos productivos, tanto materiales como humanos; sino que también es la expresión de ciertas creencias básicas de la sociedad occidental¹³².

¹³² MINTZBERG, Henry. Mintzberg de Management: El extraño mundo de las Organizaciones. Nueva York. Nuevo Volúmen Completo. Library of Congress Cataloging in Publication Data. 1998. Pág 177 ss. [Encontrado el: 16/02/2017]. Obtenido en línea: <https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=9XOXVxN1GMsC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Henry+Mintzberg:+management&ots=tZEYkeVL7D&sig=fRbAVJJPX2EEScKSGjwJx16C1ve0#v=onepage&q=Henry%20Mintzberg%3A%20management&f=false>

En su mayoría los autores consultados, sostienen que el Management también, resulta ser la expresión de aquella creencia de que el cambio económico se convertirá en la máquina más poderosa para propulsar el mejoramiento humano y la justicia social.

Por ello la figura del contrato de management ha resultado ser innovadora cuando de salvataje empresarial estamos hablando, resulta ser una herramienta indispensable tomada en cuenta para esta reestructuración.

De acuerdo a la historia empresarial de Cayaltí, los fracasos fueron por la deficiente conducción de la misma, el desgobierno, las malas prácticas empresariales, sumergieron durante años a la empresa; sucediendo lo mismo durante el Fideicomiso, que si bien es cierto lograron mantener dentro de lo posible, el equilibrio financiero, fallaron en la conducción gerencial.

Resultando necesario e innovador tener un equipo técnico, preparado, con la experiencia suficiente, frente a la conducción de empresas en el rubro agrario, sobre todo, es por ello que los nuevos inversionistas tras dos años de negociaciones deciden incorporar un contrato de management en este proyecto de reingeniería de la Empresa Cayaltí, ingresando con una eficiente administración.

Cuando el consorcio Intipuerto, que en un inicio fue de capitales peruanos y japoneses¹³³, pasó a ser el accionista mayoritario de la azucarera, suscribió el contrato de Management, anunciando que la gerencia general pasaría a estar a cargo de Augusto Cillóniz Benavides, quién por largo tiempo estuvo al frente de Cerro Prieto. Este último, además, es gerente del mencionado consorcio.

Bajo esta premisa el cambio de gestión, se da raíz de la entrada del nuevo equipo técnico, integrado por nuevos gerentes, profesionales capacitados, todo ello como parte de la reestructuración empresarial, que traía consigo un nuevo modelo de administración.

Entonces tenemos que, la figura del Management como arte de gobernar y gerenciar, resulta ser una disciplina práctica, destinada no tanto al proceso o

¹³³ Actualmente, Intipuerto está conformado por capitales peruanos.

desarrollo, sino a optimizar y demostrar los resultados, en este caso la Figura del Management, dentro de la Empresa Cayaltí, está destinada a descubrir y demostrar la recuperación de la misma, pues es un instrumento clave y que de acuerdo a la administración que se imparta, podremos hablar de una eficiente gestión que permitirá seguir consolidando a la empresa.

3.1 Resultado

El CONTRATO DE MANGEMENT, se celebró:

- De una parte, EMPRESA AGROINDUSTRIAL CAYALTI S.A.A., identificada con RUC. No. 20164042686, con domicilio en Av. Edilberto Rivas No. s/n del distrito de Cayaltí, provincia de Chiclayo, departamento de Lambayeque, debidamente representado por su GERENTE GENERAL el señor AUGUSTO ALFONSO CILLONIZ BENAVIDES, identificado con DNI No. 21827632, con domicilio en calle Los Tumbos No. 160 en la Urbanización Santa Victoria en Chiclayo, cuyos poderes y facultades se encuentran inscritos en la Partida No. 11000934 del Registro de Personas Jurídicas de la Oficina Registral de Chiclayo, a quien en adelante se le denominará CAYALTI;
- De la otra parte, INTIPUQUIO SA, identificada con RUC. No. 20557497791, con domicilio para estos efectos en calle Emilio Cavenecia No. 225 – Int. 108 en el distrito de San Isidro en la provincia y departamento de Lima, debidamente representada por Jorge Héctor Francisco Tejada Moscoso, identificado con DNI. No. 08255010, quien actúa según poderes que corren inscritos en el Registro de Personas Jurídicas de la Oficina Registral de Lima en la Partida No. 13219072, a quien en adelante se denominará el INTIPUQUIO.

Bajo esa premisa, CAYALTI es una empresa dedicada a la siembra de caña de azúcar y en el marco del desarrollo de su actividad empresarial, acordó contratar a una entidad de gerenciamiento corporativo para la implementación de procesos de gestión y administración que debe ejecutar para un programa de reestructuración y modernización de la propia empresa.

Encomendando la función de gerenciamiento corporativo integral de la Empresa Agroindustrial Cayaltí S.A.A. en el año 2015, a una entidad privada, a fin de que ésta gerencie su funcionamiento, de manera ordenada.

Recayendo esta función en INTIPUQUIO, la cual es una persona jurídica de derecho privado constituida bajo el régimen de la sociedad anónima, que tiene como objeto social adicional dedicarse a la prestación de servicios de administración y gerencia de empresas agrícolas.

Siendo la misma quien se encargue de designar a los funcionarios que ejerzan las funciones que considere conveniente para el cumplimiento del Contrato, coordinando con la EIA CAYALTI que funciones deben ser transferidas y quiénes serán los profesionales que ejercerán tales funciones.

El gerente y su equipo técnico en lo que va del año ha cambiado significativamente el desarrollo económico de las actividades agrícolas, incluyendo las áreas contable, financiera, tributaria, laboral. Puesto que él, dispone de los poderes necesarios de gestión para el desempeño eficaz de sus funciones.

Al ingresar el nuevo gerente, trajo consigo un moderno modelo de gestión, por medio del cual se ha volcado exclusivamente a darle tratamiento especial, a los problemas sociales, financieros, legales y económicos, ello se puede observar de las memorias anuales y estados financieros, además del grado de satisfacción y aceptación que ha tenido la población de Cayaltí en general.

Todo ello deja como resultado el cambio y mejora empresarial que tiene Cayaltí, debido al óptimo desarrollo administrativo, lo que está reflejado no solo en los estados financieros, sino en el ámbito laboral, social, permitiéndole nuevamente a la Empresa Cayaltí, consolidarse como el modelo de Agroindustrial en el norte.

Por lo que es evidente que, posterior a la suscripción del contrato, llegaron las buenas noticias para Cayaltí, debido a que existe un clima de paz laboral y social en la empresa. Todo ello como resultado de la gestión técnica, capacitada, transparente y responsable, y tal como se muestra en la memoria anual del año 2016, se pagaron puntualmente los salarios, gratificaciones y montos de la

Compensación de Tiempo de Servicios (CTS), así como de manera oportuna a ESSALUD y a la ONP.

Quedando demostrado que el management es un instrumento jurídico de gestión empresarial, eficiente, de acuerdo a su naturaleza, su principal objetivo es el gerenciamiento óptimo, que involucra el recurso humano como primordial eje para el cumplimiento de las funciones, lo que conduce a mejoras empresariales.

4. ACUERDOS DE JUNTA GENERAL

Como se ha señalado en párrafos anteriores, la Junta General de Accionistas es un órgano de administración y fiscalización dentro de la sociedad anónima, donde se toman las decisiones clave para la marcha y funcionamiento de la sociedad, estas decisiones son los acuerdos, mismos que cambian el rumbo de las empresas.

Es preciso señalar que desde 1999 la Empresa no realiza actividades industriales debido a que la planta de producción se encontraba paralizada. Y que, con fecha 25 de abril de 2003, se suscribió el Contrato de Fideicomiso de Gestión y Administración de los Activos y Pasivos de Empresa Agroindustrial Cayaltí S.A.A. con la Corporación Financiera de Desarrollo – COFIDE.

El contrato se suscribió entre los accionistas de Cayaltí (representado por el Gobierno Regional de Lambayeque) y por COFIDE en calidad de Fiduciario. En virtud al contrato, la Empresa transfirió a favor de un Patrimonio Fideicometido la totalidad de sus activos y pasivos, otorgándole a COFIDE, el derecho a la administración, gestión, uso, disposición y reivindicación por un plazo de diez (10) años, el cual venció el 26 de abril de 2013.

A partir del ingreso del fideicomiso, los acuerdos de junta general han sido claves para el desarrollo empresarial y sobre todo para que ahora Cayaltí tenga la estabilidad financiera, es por ello que resaltaremos, aquellos acuerdos que han permitido darle otro norte a la historia de la Empresa Agroindustrial Cayaltí

4.1 Acuerdos Relevantes

Cabe señalar que, la importancia de la asamblea general de accionistas, consiste en que ya sea en las reuniones ordinarias o extraordinarias los socios en general se ponen al tanto de la situación en la que se encuentra la sociedad de manera global y se toman las decisiones indispensables para que la empresa cumpla el objetivo para el que fue creada¹³⁴.

Además de ello, en la asamblea general de accionistas se toman las decisiones trascendentales para lograr el éxito de la empresa y mantener todo conforme a lo establecido en la ley.

El acuerdo inicial al ingreso del contrato de Fideicomiso fue la capitalización de los adeudos de los trabajadores, con la finalidad de disminuir los pasivos que tenía la empresa en ese momento, puesto que se encontraba sumergida en una crisis económica, ese acuerdo fue necesario para poder iniciar el desarrollo, de no ser así todo sería inviable.

A vísperas del vencimiento del contrato de fideicomiso, y con el ánimo de no generar desestabilidad, a través del acuerdo de la Junta General de Accionistas, fue renovado por un plazo máximo de dos (2) años o hasta el ingreso de un inversionista que apruebe la Junta General de Accionistas, lo que ocurriera primero, fecha en la cual se entregarían los activos y pasivos acumulados a esa fecha.

En esa línea cabe mencionar que, en Junta General de Accionistas celebrada el 21 de marzo de 2015, se aprobó modificar la cláusula octava del Contrato de Fideicomiso, ampliándose el plazo de vigencia por 280 días, contados desde el 27 de abril de 2015, hasta el 31 de enero de 2016.

Teniendo en cuenta que, entre esos acuerdos relevantes, tomados por la junta General del 21 de marzo del 2015, fue que mayoritariamente se permite el ingreso del nuevo grupo inversionista y de la misma manera el cambio de

¹³⁴ ECHAIZ MORENO, Daniel. Manual Societario. Doctrina, Legislación, Jurisprudencia & Casos Prácticos. Lima. Editora Jurídica Grijley, 2012.

gerencia, trasladado toda la responsabilidad de administración al actual Gerente de la Empresa. Decidiéndose además prorrogar la vigencia del Contrato de Fideicomiso por un mes más, hasta el 29 de febrero de 2016.

Asimismo, un acuerdo resaltante, fue cuando se eligió a los nuevos miembros del directorio y al Gerente General, todo ellos con eficacia en sus funciones a partir del 01 de marzo del año 2016.este cambio en la gerencia general una decisión tomada durante la última Junta de Accionistas. Seguido del aumento de capital.

En la junta general también se tomó un acuerdo que cambiaría completamente el rumbo de Cayaltí y fue la aprobación del financiamiento de Credit Suisse a Intipiquio con un préstamo garantizado de 80 millones de dólares, para que las deudas sean capitalizadas, aumentando la participación del nuevo grupo de inversionistas de un 24,1% a 88,9%.

Uno de los acuerdos más relevantes a la entrada de Intipiquio, fue reducir el capital al patrimonio, es decir 23 millones que era el patrimonio verdadero, para posteriormente aumentar el capital, que, dicho sea de paso, de acuerdo a la Ley General de Sociedades, resulta legítimo, reducir el capital para poder asumir todas las pérdidas de gestiones anteriores, pues había pérdidas acumuladas que excedían el patrimonio, de esa manera todo sería viable.

En ese sentido se tiene que este acuerdo tomado en la Junta General de Accionistas fue la de reducir el capital social de la empresa, del valor nominal de 10 soles a 1 sol, reconociendo las pérdidas acumuladas antes del ingreso de la nueva inversión, resultando positivo para el desarrollo de la operación de reingeniería.

Posterior a aquellos acuerdos, una de las primeras decisiones estratégicas en ese entonces fue la de definir el negocio como uno de producción de materia prima basada en caña de azúcar, o sorgo dulce para la producción de alcohol.

La segunda decisión es la de la inmediata recuperación de la capacidad de explotación de aguas subterráneas para el complemento de nuestros derechos de agua superficial en época de estiaje, perforando en el año 20 pozos nuevos

y recuperando otros 22 pozos antiguos con buenos caudales. Con esta inversión ya contamos con el agua suficiente para la totalidad de la demanda de las nuevas siembras de caña.

Uno de los acuerdos iniciales, para definir el giro del negocio, era llevar a cabo, en base a caña de azúcar, la producción de etanol (biocombustible), cuando todavía conformaban el grupo Intipuerto, los japoneses y peruanos, puesto que apuntaban a la producción del biopéptido.

Sin embargo, dos o tres meses, después del ingreso de Intipuerto a Cayaltí, el grupo Toyota, decide retirarse, debido a problemas en África y otras partes del mundo, lo que los indisponía formar parte de los inversionistas. Ante este panorama se decide cambiar el desarrollo de la actividad económica, para incursionar y cambiar a azúcar y a alcohol extra neutro (alcohol de beber).

Por ello, el directorio ha tomado una decisión de cambiar y dejar atrás el cultivo de caña, matando los campos antiguos, para incursionar en la siembra de frutales, convirtiéndose así en una empresa de agroexportación.

Habiendo transcurrido casi tres años desde el ingreso de Intipuerto, podemos señalar que todos aquellos acuerdos han servido para reducir de manera rápida las deudas que Cayaltí tenía con las diferentes instituciones financieras, mismas que estaban sumergiendo más en la crisis económica a la empresa.

4.2 Mejoras y Resultados

A la fecha, Intipuerto ha aportado recursos económicos ascendentes a cerca de 200 millones de soles distribuidos en preparación de 850 hectáreas, siembra de 250 hectáreas de caña de azúcar, instalación de 375 hectáreas de riego tecnificado para caña de azúcar, perforación de 15 pozos tubulares y la cancelación de la deuda financiera y del Estado.

Más aún, cuando se cuenta con un plan de inversiones para los siguientes 5 años que contempla la renovación, la siembra de productos agroexportables y la cancelación total de las deudas con el sistema financiero y el Estado y la posterior capitalización de los mismos.

Como resultado a razón del ingreso de este instrumento, es la conducción de la empresa, con transparencia, capacidad, honestidad y sobre todo con ganas de mejorar las prácticas empresariales, involucrando a todos los actores que forman parte de las mismas, con ánimo de la consolidación empresarial.

Siendo oportuno señalar que un modelo de gerenciamiento como el que, actualmente tiene Cayaltí, debe ser replicado por las demás empresas agroindustriales, pues les permitirá la óptima conducción empresarial, mejorando el norte que están perdiendo, como es el caso de Tumán, Pomalca.

CONCLUSIONES

- La efectividad de los instrumentos legales empleados para la operación de reingeniería empresarial, obtuvo un resultado positivo, que ha permitido mantener el equilibrio económico financiero, mismo que coadyuva a posicionar a Cayaltí, como una empresa modelo en el rubro agroindustrial en la región norte, todo ello reflejado no solo en los estados financieros, consíganos en la SMV, sino en el clima laboral, la responsabilidad social, las nuevas estrategias de gestión y el regreso a la circulación empresarial.
- El contrato de Fideicomiso, los primeros años de desarrollo puede que haya generado desconcierto, sin embargo, a la llegada de los nuevos inversionistas, este contrato resultó ser una herramienta necesaria y efectiva que permitió de alguna manera mantener el equilibrio financiero dentro de la empresa. Llegando para consolidar esta operación de reingeniería el ingreso de financiamiento obtenido a través de contratos de créditos por los nuevos inversionistas, siendo fundamental para llevar a cabo los proyectos que se tenían sobre la mesa por más de 10 años; Intipuquio aumentó su capital accionario hasta en un 92%. Convirtiéndolo así, en la accionista mayoritaria.
- El Contrato de Management ha sido importante porque ha vuelto la administración más eficiente, a través de las capacidades humana, con liderazgo emprendedor, responsable, reuniendo un equipo técnico y capacitado, mismo que es apto de tomar iniciativa en la gestión, volviendo a la institución más exitosa.
- A partir del ingreso de Intipuquio nos damos cuenta que, una junta “fuerte”, con facultades amplias, en mercados de capital concentrados, puede convertirse, en el mejor de los casos, en un instrumento que legitime conductas de los accionistas mayoritarios, las mismas que coadyuvan al desarrollo integral de la empresa, para beneficio de todos; como muestra han sido los importantes acuerdos tomados en las JGA, los que están permitiendo la consolidación en el rubro agroindustrial a Cayaltí.

BIBLIOGRAFÍA

1. ARBOLEDA GUANILO, Carlos, Comercialización del Azúcar, 2010. [Ubicado el 1/10/2015]. Obtenido en [http://historiadelperupc.blogspot.pe/2010/06/hito-2-comercializacion-del-azucar-en.html]
2. ARGÜELO, Luis Rodolfo. "Manual de Derecho Romano. Buenos aires. ASTREA. 1999,
3. ARRÚS B, Oscar. La Junta General de Accionistas. Su funcionamiento y competencias. Lima, Tomo II. Editorial Garrigues Asociados. Gobierno Corporativo en Iberoamérica. 2006.
4. AVENDAÑO A., Francisco. "El Fideicomiso", Revistas PUCP, Setiembre 2007, pág. 350-353. [Ubicado el 10/11/2015]. Obtenido en: <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechopucp/article/viewFile/5935/5944>.
5. AVENDÑO V., Jorge. Atributos y caracteres del derecho de propiedad En: Para leer el Código Civil. Pontificia Universidad Católica del Perú, Fondo Editorial, 2009
6. BARANDIARÁN, Rafael. Diccionario de Términos Financieros. Editorial Trillas, Tercera Edición, 1993. México.
7. BATIZA, Rodolfo. Principios Básicos del Fideicomiso y de la Administración Fiduciaria. Citado por: MARTÍN MATO, Miguel Ángel. En: Los Fideicomisos en los Tiempos Modernos. Argentina Primera Edición. Alloni S.A 2009.
8. BETANCOURT SERNA, Fernando. *Derecho Romano Clásico*. Sevilla, 3ra edición GRAFITRÉS. 2007.
9. BRECH, Edward Francis Leopold. Los principios y la práctica de la gestión. Tomo II. Noviembre 2000.
10. CABANELLAS DE LAS CUEVAS, Guillermo. *El Fideicomiso de Garantía*. Buenos Aires. HELIASTA. 2011.
11. CARBAJALES, Mariano, *La regulación del mercado financiero*, Barcelona, Marcial Pons Ediciones Jurídicas y Sociales S.A. 2006.
12. CASTILLO FREYRE, Mario Eduardo Juan Martín. La Reforma de la Enseñanza Jurídica en Debate. Métodos y contenidos en la Facultad de

- Derecho de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Asociación Civil Foro Académico. 2005.
13. CIEZA MORA, Jairo. Nulidad y la impugnación de acuerdos, su problemática en materia civil y societaria. En revista de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima. 2011.
 14. COMITRE, Paulo; BAZÁN, Marlene; FARFÁN, Diana; GUTIÉRREZ, Ronald; NAVARRETE, Joe; VALDEZ, Márlly. EL Fideicomiso y el financiamiento público. Lima. Primera Edición. ESAN EDICIONES 2015.
 15. CORNEJO, Ángel Gustavo, citado por VASQUEZ OLIVERA, Salvador. En: "Derecho Civil: Definiciones". Lima. Palestra Editores. 2002.
 16. CUENA BOY, Francisco José. *El fideicomiso de residuo en el derecho romano y en la tradición romanística hasta los códigos civiles*. Cantabria. 2da edición. Gráficas Calima. 2008.
 17. DE LA PUENTE Y LAVALLE, Manuel. *El contrato en general*. Lima, Tomo I. Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú, 1999.
 18. DEL VALLE FÍSICO MUÑOZ, María. "Manual Común de Mercancías y Viajeros", Revistas CPT, abril 2008.
 19. DIEZ ESTELLA, Fernando. La Contratación Mercantil: Los contratos de Financiación. Madrid. Centro Universitario Villanueva. 2007.
 20. DONATI, Antígono, Sociedad Anónimas. La invalidez de las deliberaciones de las Asambleas. En: Traducción del Licenciado. Felipe de J. Tena, México. Porrúa SA. 2002.
 21. ECHAIZ MORENO, Daniel. "Anteproyecto de Ley sobre Grupos de Empresas". En: Revista Normas Legales. Trujillo. Tomo 293, Editora Normas Legales, octubre del 2000.
 22. ECHAIZ MORENO, Daniel. "La impugnación de los acuerdos de la junta general de socios. Análisis jurisprudencial". En: Revista Jurídica del Perú N° 147. Lima, Editorial Gaceta Jurídica, mayo del 2013.
 23. ECHAÍZ MORENO, Daniel. "Las facultades de administración del directorio". En: Revista Actualidad Jurídica. Lima, Tomo 152. Editorial Gaceta Jurídica, julio del 2006.
 24. ECHAÍZ MORENO, Daniel. Derecho y Cambio Social: "El Management como herramienta contractual para la Organización de la Empresa". En:

- Revista Actualidad Jurídica. Lima, Tomo II. Editorial Gaceta Jurídica, noviembre del 2008.
25. ECHAÍZ MORENO, Daniel. El cuestionamiento de los Acuerdos Societarios: Análisis Normativo y Jurisprudencial. Lima. 2014.
 26. ECHAIZ MORENO, Daniel. Los grupos de empresas. Bases para una legislación integral. Lima. Fondo de Desarrollo Editorial de la Universidad de Lima, 2001.
 27. ECHAIZ MORENO, Daniel. Manual Societario. Doctrina, Legislación, Jurisprudencia & Casos Prácticos. Lima. Editora Jurídica Grijley, 2012.
 28. EFRAÍN HUGO, Richard. *Manual de Derecho Societario*. Texas. 2da edición. ASTREA. 2007
 29. ELIAS LAROZA, Enrique, Derecho Societario Peruano. La Ley General de Sociedades del Perú. Trujillo. 2da. edición, Tomo I. Normas Legales. 2000.
 30. ELÍAS LAROZA, Enrique. Ley General de Sociedades Comentada. Trujillo, Fascículo Tercero. Editora Normas Legales, junio de 1998. Citado por ECHAÍZ MORENO, Daniel. En: “El cuestionamiento de los Acuerdos Societarios: Análisis Normativo y Jurisprudencial”. Lima. 2014.
 31. ETCHEGARAY, Natalio Pedro. *Técnica y Práctica Documental – Fideicomiso*. Buenos Aires 1º Edición. ASTREA. 2008.
 32. FAYOL, Henri. *Administration industrielle et générale*. París, Editorial DUNOD, 1917. En: *Material de Apoyo para Alumnos*. México, Universidad Autónoma de México, <http://www.cch.unam.mx/materialdeapoyo>.
 33. FAYOL, Henri. *Administration industrielle et générale*. París, Editorial DUNOD, 1917.
 34. FERRER VSRELL, Pilar. El patrimonio Sucesorio. Madrid. 2da edición DYKINSON. 2014.
 35. FLORES MIRANDA, María del Carmen. Impugnación de acuerdos de sociedades anónimas en la legislación peruana. Tesis para optar el grado de Bachiller en Derecho y Ciencias Políticas en la Universidad de Lima. Lima, 2000.
 36. FREIRE, Betina. “El Fideicomiso: sus proyecciones en los negocios inmobiliarios”, Buenos Aires. Editorial Abaco de Rodolfo Depalma.1999.

37. GABRIELA ALDAO, María. Administración Financiera Gubernamental. Córdoba. 1ra edición. Editora Coppiar. 2015.
38. GARCÍA GARRIDO, Manuel, Derecho privado romano. Madrid 8ª ed. Dykinson, 2003.
39. GARCÍA MAYNEZ, Eduardo. Citado por VILLAGORDOA LOZANO, José Manuel. En: Doctrina General del Fideicomiso. México. Segunda Edición. Porrúa S.A, 1999.
40. GHERSI, Carlos Alberto. *Derecho Bancario – Fideicomiso*. Rosario, Santa Fe. 1ra ed. Nova Tesis. 2007.
41. GILBERTO VILLEGAS, Carlos. Las Garantías del Crédito. Buenos Aires. 2da edición, Tomo I. RUBINZAL – CULZONI. 2008.
42. GOLDSCHMIDT, Roberto. Curso de Derecho Mercantil. Caracas. 2da edición. Publicaciones UCAB. 2011.
43. GONZÁLEZ FERNÁNDEZ, María Belén. La sociedad unipersonal en el Derecho español. Málaga. 2da Edición. Biblioteca de Derecho de los Negocios. 2006.
44. GRASSETTI, Citado por LEAL PÉREZ, Hildebrando en *Contratos Bancarios*, Bogotá. 3º Edición Editorial ABC.1995.
45. GUTIERREZ CAMACHO, Walter. Revista Peruana de Derecho de la Empresa. California. Vol. 52. Asesorandina. 2008.
46. GUTIÉRREZ GILSANZ, Javier y otros. La contratación bancaria. Madrid. Segunda Edición. Editorial DYKINSON. 2009.
47. GUTIÉRREZ, Ana María. *El Management: Una alternativa de Dirección Empresarial*. Lima. Quipukamayoc UNMSM. Facultad de Ciencias Contables. ISSN versión electrónica. 1609-8196. 2000.
48. HAIME LEVI, Luis. Reestructuración Integral de las Empresas como Base de la Supervivencia. México. Segunda Edición. Editorial Empresa Líder 2005.
49. HUNDSKOPF EXEBIO, Oswaldo. El derecho de impugnación de acuerdos de Juntas Generales de Accionistas y su ejercicio a través de acciones judiciales. Lima. En Revista Jurídica PUCP. IUS ET VERITAS. 2014.
50. JIMÉNEZ SÁNCHEZ, Guillermo. Derecho Mercantil. Barcelona 13 Edición. ARIEL. 2009.

51. LASCALA, Jorge Hugo. *Práctica del Fideicomiso*. Buenos Aires. Tomo I. Astrea. 2005.
52. LEON BARANDIARAN, José. *Comentarios Actualizados del Código Civil de 1936 al Código de 1984*. Lima. Editada por Gaceta Jurídica. 2006.
53. Ley de la Empresa Individual de Responsabilidad Limitada, aprobada mediante Decreto Ley N.º 21621 de fecha 14 de septiembre de 1976.
54. LEY GENERAL DEL SISTEMA FINANCIERO Y DEL SISTEMA DE SEGUROS Y ORGANICA DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS – LEY N° 26702 (9 - 12 -1996).
55. LEY QUE MODIFICA EL ARTICULO 2° DE LA LEY N° 29299, LEY DE AMPLIACIÓN DE LA PROTECCIÓN PATRIMONIAL y TRANSFERENCIA DE PARTICIPACIÓN ACCIONARIA DEL ESTADO A LAS EMPRESAS AGRARIAS AZUCARERAS.
56. LEYVA SAAVEDRA, José. *Contratos de Financiamiento Empresarial*. Lima. Universidad Mayor de San Marcos. 2009.
57. LLEDÓ YAGÜE, Francisco el patrimonio sucesorio. Reflexiones para un debate reformista. Madrid. 2da edición. DYKINSON. 2014.
58. MÁRQUES ZORNOZA, Fernando. *La Banca en el Comercio Internacional*. Madrid. 2da edición. ESIC. 2009.
59. MARTÍN MATO, Miguel Ángel. *Los Fideicomisos en los Tiempos Modernos*. Argentina. Primera Edición. Edit. ALLONI 2009.
60. MORENO RODRÍGUEZ, José Antonio. *Temas de Contratación Internacional, Inversiones y Arbitraje*. Asunción, Catena Editores, 2007.
61. MOSSET ITURRASPE, Jorge. *Negocios Simulados, Fraudulentos y Fiduciarios*. Tomo II. Citado por CUENA BOY, Francisco. En: *El fideicomiso de residuo en el derecho romano y en la tradición romanística hasta los códigos civiles*. Segunda Edición. Gráficas Calima S.A. 2008.
62. OLAVARRÍA A., Julio. *Manual de Derecho Comercial Parte General*. Barcelona. 3ra edición. Ediciones Clarasó. 2004..
63. Oxford English Dictionary, 1989
64. PALMADERA ROMERO, Doris. *Manual de la Ley General de Sociedades*. 1era. edición. Lima: Gaceta Jurídica, 2009.

65. PARKER FOLLET, Mary. *Gestión Participativa: Decisiones Descentralizadas, rol integrador de los grupos*. Citado por DALF, Richard. *Teoría y Diseño Organizacional*. Chicago. XI edición, setiembre del 2014,
66. PRIETO C., Arturo. *Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional*. Viña del mar. Primera Edición. Loreto Marchant. 2006.
67. QUEVEDO CORONADO, Francisco Ignacio. *Derecho Mercantil*. México. 2da edición. Pearson. 2006.
68. QUEVEDO CORONADO, Francisco Ignacio. *Derecho Mercantil*. México. 2da edición. Pearson. 2006.
69. RODRIGUEZ AZUERO, Sergio *Contratos Bancarios. Su significación en América Latina*. Bogotá. Quinta edición, LEGIS. 2003.
70. RODRIGUEZ OLAECHEA, Percy. *1,500 términos Socio-Económicos. Definiciones*. La Paz. 1993
71. RODRIGUEZ VELARDE, Javier. *Contratos e Instrumentos Bancarios*. Lima. Segunda Edición. RODHAS. 2006.
72. ROSENFELD, Carlos. "Antecedentes históricos del Fideicomiso. 1999.
73. ROSSO Alberto P y URIARTE Carlos María. *Financiamiento agropecuario, desafío para Uruguay*. Montevideo. Editorial IICA. 2003,
74. RUIZ DE VELAZCO Y DEL VALLE, Adolfo. *Manual de Derecho Mercantil*. Madrid. 3ra edición. Ediciones ORMAG. 2007.
75. SIERRALTA RÍOS, Anibal. *Contratos de Comercio Internacional*. Lima. 5ta edición. Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú. 2007.
76. SIERRALTA RÍOS, Aníbal. *Origen y Naturaleza Jurídica de los Créditos Documentarios*. BUENOS AIRES. Editorial THEMIS.2007.
77. SOTO CAÑEDO, Carlos Alberto. *Las fuentes de financiamiento, los ingresos y gastos públicos en el Perú*. LIMA, Actualidad Gubernamental N° 61. 2013.
78. TALLEDO MAZÚ y CALLE FIOCCO, *Manual Societario*, Lima Editorial Economía y Finanzas, 1999.
79. TAVARONE, «Contratos financieros: problemas planteados bajo el derecho argentino», en *La Ley*, Buenos Aires. t. A, Sección Doctrina, 2001.

80. TEMIÑO AGUIRRE, Ignacio «*La securitización de los mercados de crédito*», en Curso de introducción a la bolsa, Madrid, 2009.
81. VÁSQUEZ MARTÍNES, Edmundo. Instituciones del Derecho Mercantil. Guatemala. 1ra edición. Ediciones Serviprensa. 2009.
82. VILLAGORDOA LOZANO, José Manuel. En: Doctrina General del Fideicomiso. México. Segunda Edición. Porrúa S.A, 2000.
83. ZEVALLOS QUIÑONES, Jorge. Historia de Chiclayo (siglos XVI, XVII, XVIII y XIX). Lima, Minerva, 2001.

LINKOGRAFÍA

1. ABRAMOVICH ACKERMAN, Daniel. La nulidad e impugnación de acuerdos en la Ley General de Sociedades: qué es lo que actualmente está normado y qué es necesario modificar. Octubre 2017. Pág. 6 [Ubicado el: 15/11/2017]. Obtenido en línea: <https://www.enfoquederecho.com/2017/10/29/daniel-abramovich-sobre-la-impugnacion-y-nulidad-de-acuerdos-en-la-ley-general-de-sociedades/>
2. AVENDAÑO A., Francisco. “*El Fideicomiso*”, Revistas PUCP, Setiembre 2007, pág. 350-353. [Ubicado el 10/11/2015]. Obtenido en: <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechopucp/article/viewFile/5935/5944>.
3. BAUMS, Theodor y Rainer SCHMITZ, Shareholder Voting in Germany. 20 de noviembre de 2009. Pág. 4 [Ubicado el: 15/10/2016] Obtenido en línea en: http://www.jura.unifrankfurt.de/ifawz1/baums/Bilder_und_Daten/Arbeitspapiere/paper76.pdf.
4. BETANCOURT SERNA, Fernando. Derecho Romano Clásico. Sevilla, 3ra edición GRAFITRÉS. 2007, pág. 552. [Ubicado el 12/11/2015]. Disponible en: <https://books.google.com.pe/books?id=Xd-RcflbOMC&pg=PA551&dq=concepto+fideicomiso&hl=es419&sa=X&ved=0CBsQ6AEwAGoVChMI7fuJmbODyQIVRdkCh12Qwsd#v=onepage&q=concepto%20fideicomiso&f=false>.
5. BETANCOURT SERNA, Fernando. *Derecho Romano Clásico*. Sevilla, Manuales Universitarios N° 33 GRAFITRÉS. 2007. Obtenido en línea ,<https://books.google.com.pe/books?id=Xd-RcflbOMC&pg=PA551&dq=concepto+fideicomiso&hl=es419&sa=X&ved=0CBsQ6AEwAGoVChMI7fuJmbODyQIVRdkCh12Qwsd#v=onepage&q=concepto%20fideicomiso&f=false>.
6. CIEZA MORA, Jairo. Nulidad y la impugnación de acuerdos, su problemática en materia civil y societaria. En revista de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima. 2011. Página 71. [Ubicado el 07/12/2016]. Obtenido en línea: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/1178/Cieza_mj.pdf;jsessionid=4017397FC9A5FE4AD3A4AFB74A4A81A2?sequence=1

7. CÓRDOVA SALINAS Nirvado y CUDELIO CÓRDOVA Sánchez – Fotógrafos de Cayaltí-, Lima, Ediciones Urgentes, 2012. [Ubicado el 1/10/2015] En línea: [<https://nivardocordova.wordpress.com/ensayos-e-investigacion/>]
8. CUSI, Andrés Eduardo. Impugnación y Nulidad. Lima. 2013. Pág. 12-15 [ubicado el 05/01/2017]. Obtenido en línea: <http://andrescusi.blogspot.com/2011/11/impugnacion-y-nulidad.html>.
9. DEL VALLE FÍSICO MUÑOZ, María. “Manual Común de Mercancías y Viajeros”, Revistas CPT, abril 2008, página 119. [Ubicado el 06/07/2016]. Obtenido en: https://books.google.com.pe/books?id=9kINx7lxyxAC&pg=PA134&dq=diferencias+entre+pr%C3%A9stamo+y+cr%C3%A9dito&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwjA8_N5OHNAhXCrB4KHYNBu4Q6AEILTAB#v=onepage&q&f=false.
10. DRUCKER, Peter. Management: hacia una revolución desde la Comunicación. Versión Electrónica. Ubicado el 10/06/2016 [Encontrado en: http://www.leydeasocciviles.com.ar/ponencias/segunda_ponencia_del_primer_congreso_de_contratos_civiles_y_comerciales.doc]
11. ECHAÍZ MORENO, Daniel. “¿Cabe la impugnación y/o nulidad de los acuerdos de Directorio? A propósito del debate en el pleno jurisdiccional comercial 2013. 2014. Pág. 10 [Ubicado el 02/12/2016]. Obtenido en línea: http://www.derecho.usmp.edu.pe/sapere/ediciones/edicion_8/articulos/Cabe_la_impugnacion_Daniel_Echaiz_Moreno.pdf.
12. ECHAIZ MORENO, Daniel. “El contrato de outsourcing”. En: Revista JUS Doctrina & Práctica. [Ubicado el 12/10/2016]. Encontrado en: https://works.bepress.com/daniel_echaiz/70/
13. ECHAÍZ MORENO, Daniel. Derecho y Cambio Social: “El Management como herramienta contractual para la Organización de la Empresa”. [Ubicado el 12/06/2016] Obtenido En: Diario El Comercio. Lima, 30/7/2007, <http://www.elcomercio.com.pe/EdicionImpresa/Html/2007-07-30/ImEcDia10762345.htmlde>

14. ELÍAS LAROZA, Enrique. Ley General de Sociedades Comentada. Trujillo, Fascículo Tercero. Editora Normas Legales, junio de 2000, p. 295. Citado por ECHAÍZ MORENO, Daniel. En “¿Cabe la impugnación y/o nulidad de los acuerdos de Directorio? A propósito del debate en el pleno jurisdiccional comercial 2013. 2014. Pág. 10 [-ubicado el 02/12/2016]. Obtenido en línea: http://www.derecho.usmp.edu.pe/sapere/ediciones/edicion_8/articulos/Cabe_la_impugnacion_Daniel_Echaiz_Moreno.pdf.
15. ESCUELA EUROPEA DE NEGOCIOS. Junta General de Accionistas: Órgano de Gobierno de una Empresa [Encontrado el: 21/09/2016] ubicado en: <http://www.een.edu/blog/junta-general-de-accionistas-organo-de-gobierno-de-una-empresa.html>
16. GARCÍA MAYNEZ, Eduardo. Citado por Villagordoa Lozano, José Manuel. En: Doctrina General del Fideicomiso. Segunda Edición. Porrúa S.A., México, 1982, p. 96. [Ubicado el 9/10/2015] Obtenido de: <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechopucp/article/viewFile/5935/5944>.
17. GUTIÉRREZ, Ana María. *El Management: Una alternativa de Dirección Empresarial*. Lima. Quipukamayoc UNMSM. Facultad de Ciencias Contables. ISSN versión electrónica. 1609-8196. 2000. [Ubicado el 10/06/2016]. Obtenido en: <http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/quipukamayoc/2000/primer/management.htm>
18. Manual Común de Mercancías y Viajeros. ETRASA 2008. [Ubicado el 03/07/2016]. Encontrado en: https://books.google.com.pe/books?id=9kINx7lxyxAC&pg=PA134&dq=diferencias+entre+pC3%A9stamo+y+cr%C3%A9dito&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwjA8_N5OHNAhXCrB4KHYKBU4Q6AEILTAB#v=onepage&q&f=false
19. MINTZBERG, Henry. *Mintzberg de Management: El extraño mundo de las Organizaciones*. Nueva York. Nuevo Volumen Completo. Library of Congress Cataloging in Publication Data. 1998. [Encontrado el: 16/02/2017]. Obtenido en línea: <https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=9XOXVxN1GMsC&oi=>

- find&pg=PR9&dq=Henry+Mintzberg:+management&ots=tZEYkeVL7D&sig=fRbAVJPX2EEScKSGjwJx16C1ve0#v=onepage&q=Henry%20Mintzberg%3A%20management&f=false
20. NAVARRETE, Joe. En: "El deber de lealtad en el Derecho Societario: especial consideración respecto de los socios". 2016. Pág. 19 [Ubicado el 15/10/2016]. Obtenido en línea: [http://www.enfoquederecho.com/2016/04/27/el-deber-de-lealtad-en-el-derecho-societario-especial-consideracion-respecto-de-los-socios/]
 21. NEWMAN, Herman; SUMMER Y WARREN. Los procesos del Management. Toronto. Tercera Edición. Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall.
 22. PARKER FOLLET, Mary. Business Management, 2007, [Ubicado el 10/10/2016] Obtenido en línea: http://www-business-management.com]
 23. Portal de FERNANDO FANTOVA, http://www.fantova.net
 24. RODRIGUEZ AZUERO, Sergio Contratos Bancarios. Su significación en América Latina. Bogotá. Quinta edición, LEGIS. 2003. [Ubicado el 12/11/2015]. Disponible en: http://www.rodriquezazuero.com/Publicaciones-y-Boletines/publicaciones/contratosbancarios.
 25. RODRIGUEZ VELARDE, Javier. Contratos e Instrumentos Bancarios. Lima. Segunda Edición. RODHAS. 2006, pág. 38. [Ubicado el 25/10/2015]. Obtenido en [http://www.rodriquezvelarde.com.pe/libros.htm].
 26. STEIN, Guido. "*Peter Drucker, un adelantado con una bola de cristal*". En: Portal Materiabiz, [Ubicado el 10/10/2016] Obtenido en: http://www.materiabiz.com/mbz/gurues.vsp?nid=22605
 27. TORRES ROCA Luis, Zaña, La otra historia (Memoria colectiva y canto del pueblo de Zaña). Lima, Edit. Instituto de Apoyo Agrario, 1985, pág. 96-97 [Ubicado el 01/10/2015]. Obtenido en [https://books.google.com.pe/books?id=oL9uAAAAMAAJ&hl=es].
 28. VALENZUELA CANO, Ignacio. La impugnación de los acuerdos Sociales. En Gaceta Jurídica de Hispacolem. 2013. Pág. 6 [ubicado el: 01/12/2016]. Obtenido en: http://www.hispacolex.com/wp-content/uploads/documents/pdf/articulo%20ignacio.pdf

29. VILLAGORDOA LOZANO, José Manuel. En: Doctrina General del Fideicomiso. México. Segunda Edición. Porrúa S.A, 1989, p. 96. [Ubicado el 9/10/2015] Obtenido de: <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechopucp/article/viewFile/5935/5944>