

**Colegio Mayor de nuestra Señora del Rosario**

**TRABAJO DE GRADO**

**BASES PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE AUDITORIA DE  
SERVICIOS DE SALUD**

**Juan Carlos**

**Karina Mora Acosta**

**Libia Ramírez**

**TTUTOR: Dr. Rafael Chávez**

Asesor Viceministerio de Salud

**Facultad de Administración de Empresas**

**Especialización en Auditoría de Salud**

**Santafé de Bogotá, Marzo 24 de 2000**

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN

<b>1. Formulación del problema</b>	<b>5</b>
<b>2. Justificación</b>	<b>7</b>
<b>3. Objetivos</b>	<b>11</b>
3.1. Objetivo General	11
3.2. Objetivos Específicos	11
<b>4. Marco Teórico</b>	<b>12</b>
4.1 Marco Legal de las Sociedades	12
4.2 Minutas, estatutos y contrataciones de las Sociedades	73
<b>5. Metodología</b>	<b>116</b>
<b>5.1. Análisis del entorno</b>	<b>117</b>
5.1.1. Megatendencias	117
5.1.1.1. Crisis financiera	117
5.1.1.2. Desempleo	119
5.1.1.3. Inversión extranjera	121
5.1.1.4. Cambio en el esquema de Seguridad Social	122
5.1.1.5. Administración en Salud y Normatividad	127
<b>5.2. Lineamientos para la constitución empresarial</b>	<b>129</b>
5.2.1. La idea	129
5.2.2. El mercado	129

5.2.3. La competencia	131
5.2.4. La demanda	133
5.2.5. El producto	133
5.2.6 Factores Diferenciales del Producto	134
5.2.7. Plan comercial	134
5.2.8. Recurso Humano	136
5.2.9. Organización	137
5.2.10. Financiación	138
5.2.11. Relaciones Comerciales	138
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>140</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>142</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>143</b>

## **INTRODUCCION**

Toda iniciativa empresarial esta basada en los deseos por parte de los gestores, de alcanzar independencia económica, la asunción del riesgo, el sentido de responsabilidad, la necesidad de obtener un nuevo status social, todo ello asumiendo libremente las obligaciones y responsabilidades inherentes a la decisión de crear una empresa.

Cualquier iniciativa empresarial busca una oportunidad de negocio, utilizando fuentes como la propia invención, los nuevos conocimientos sobre un producto o nuevas aplicaciones del mismo, los cambios en la estructura de la industria o el mercado, la observación de la ausencia de un producto, su posible nueva aplicación en el mercado, o finalmente, la modificación en los usos y costumbres de los consumidores intermedios o finales de un producto.

El deseo, anteriormente expuesto, junto a la búsqueda de una oportunidad de negocio, conlleva a la elección de un modelo de empresa, teniendo en consideración sus variables; producto, proceso, mercado, organización interna y fuentes de financiación.

La iniciativa expuesta, la oportunidad de negocio, junto al modelo de empresa diseñado, deben ser expuestos de manera lógica, sistemática y adecuada por los gestores del negocio, de tal modo que su comprensión resulte fluida.

Toda implantación empresarial, sea ésta nueva o la ampliación de una existente, debe plasmarse en un plan de negocio en el que deben quedar aclarados los siguientes puntos:

- Las razones que el promotor (promotores o socios,) aducen para plantear un proyecto de inversión.
- La oportunidad de negocio detectado.
- La exploración del entorno que, tras su análisis se determine.
- La opción elegida, entendida ésta como el proyecto de empresa o negocio a desarrollar; producto, mercado, dimensión.

El promotor plasmará su proyecto de negocio, que consiste en el análisis de las razones de la promoción, la viabilidad de la opción elegida, sus puntos fuertes y débiles, a fin de determinar la concesión de un préstamo, la participación en capital, o cualquier otra figura financiera.

La intención actual del grupo de trabajo, es la de lograr una investigación obteniendo los lineamientos básicos y generales para la implementación de una empresa de Auditoría en servicios de Salud, que sirva de guía a otros profesionales con espíritu empresarial.

Dentro de la investigación, se describen las áreas que abarca la evaluación de la opción elegida de negocio, obteniendo la información orientadora y aplicable, con la flexibilidad requerida en cada caso.

## **1. FORMULACION DEL PROBLEMA**

Los retos y dificultades abocadas con el nuevo régimen de seguridad social en salud, eran previsibles por la magnitud del cambio, siendo así esta época de transición, dando aviso a todos los actores del sector, sobre la tendencia al cambio y la ruptura de paradigmas previos que disminuían una visión objetiva, racional y administrativa del sector.

Esta transformación se enfrenta aun más al régimen anotado, como quiera que en el ámbito de la productividad, exige de los profesionales e instituciones en salud, eficiencia pero con calidad en todas las áreas.

La productividad así entendida, exige un mejoramiento de estructuras, la modernización de procesos relacionados con el control de costos, la utilización racional de tecnologías, la facturación de los servicios y la excelencia en la atención de los usuarios.

La Auditoría Médica entendida como “ La evaluación sistemática de la atención en salud con el objetivo fundamental de mejorar los procesos de acuerdo con las normas técnico científicas estipuladas para la atención en salud ”, se dirige a las organizaciones para asegurar un sistema de calidad, a bajo precio y con la mayor productividad.

Congruente con lo anteriormente expuesto, se deduce que la justificación de las Empresas de Asesoría y Auditoría en el sistema, se ajustan a la necesidad de tener personal hábil, capacitado y entrenado en el desarrollo de plataformas estratégicas, para optimizar los resultados.

Teniendo en cuenta los lineamientos de la Auditoría Médica, dirigidos a la evaluación de los servicios, mejoramiento de los procesos, implementación y desarrollo de tecnologías, esta especialidad encuentra todo su potencial dentro del nuevo sistema de Seguridad Social Colombiano. Más aún cuando el Ministerio de Salud y la Superintendencia Nacional de Salud conscientes de la importancia de la Auditoría en el nuevo sistema, trabajan en la emisión de resoluciones y decretos que rijan y oficialicen el ejercicio de la Auditoría Médica como tal.

Actualmente, el papel de las empresas de auditoría dentro del sistema, se dirige a la aplicación de los criterios legislativos que causan ambigüedad en la prestación de los servicios. En el ámbito económico en salud, se tiende a implementar mecanismos y elementos que reduzcan costos y mejoren su financiamiento, evitando inicialmente la evasión, situación esta, que desangra las reservas económicas a nivel salud en la nación.

En el ámbito social crea el desarrollo de programas que permiten la universalidad como pilar importante de nuestra reforma en salud, adicionalmente apoya la relación del individuo de manera integral entre sus áreas mentales, educativas, económicas, afectivas y físicas.

En el sector laboral se establece una relación entre los profesionales y las EPS o aseguradoras, de manera que en consenso, las conclusiones permitan el beneficio del paciente.

Surge la necesidad a nivel salud de desesquematizar la visión de la salud como un área eminentemente bioclínica, e integrar el concepto para hacer global al individuo y entenderlo como un factor dinámico, lo que exige del sector una

acomodación de nuevos roles de los actores que participan en su atención, y de nuevas estrategias de estudio, información, desarrollo y aplicación de los servicios en el usuario.

Congruentes con esta tendencia de cambio en la atención de Seguridad Social, los profesionales que se desempeñan en esta área, y en general; se deben dirigir igualmente a un proceso de capacitación en la reforma de sus lineamientos más clínicos que administrativos desde su Alma Mater.

## **2. JUSTIFICACION**

La idea de crear una empresa con la posibilidad de asesoría a los diferentes entes del sector, surge ante el gran deterioro que trajo la implantación de la Ley 100 de 1993 en todo el sistema de salud y para el cual las empresas no estaban preparadas para tal cambio.

La obligación de acogerse al sistema, ha vuelto imperioso para los diferentes actores, el volverse cada día más competitivos e integrar a su filosofía aspectos de mercadeo y de nuevas tendencias administrativas, que antes, por tener un sistema totalmente diferente no se habían considerado muy importantes en las entidades de la salud.

En el anterior sistema los grandes perjudicados eran los clientes, los cuales debían casi mendigar la prestación de los servicios, como quiera se hacían relevantes sus necesidades y no había calidad ni eficiencia en el servicio, conduciendo a episodios tales como la larga espera incluso de meses o más para poder ser atendidos.



Debido a que en ese entonces existían muy pocas empresas que prestaban los servicios de salud, y en especial la seguridad social estaba monopolizada por las empresas estatales, éstas no consideraban el abuso con sus clientes porque no había una competencia que hiciera mejorar sus servicios, así como tampoco desarrollaban políticas de mejoramiento, ni publicidad para hacer conocer sus servicios.

Por otro lado, había además una gran cantidad de recursos inutilizados o subutilizados, tales como equipos médico-quirúrgicos, odontológicos, de transporte y demás, los cuales generaban altos costos y así mismo incrementaban el valor para la prestación del servicio.

Se creó entonces un ambiente inmerso en la apertura económica de nuestro país, dentro del cual conduce a permanecer en el mercado a aquellas empresas capaces de ofertar una mejor atención a sus clientes, con un servicio de calidad y con eficiencia en el manejo de sus recursos, de lo contrario están llamadas a desaparecer.

En las actuales condiciones ya no es suficiente comprometerse con una causa, sino también hay que ser muy profesional para no quedarse fuera del negocio.

De otra parte, con el actual sistema las instituciones deben dejar la gran dependencia del gobierno, que existía en el anterior sistema, en el cual el estado brindaba protección a las instituciones y les aportaba grandes sumas de dinero, aún sin ser eficientes en su servicio.

Toda esta actual coyuntura, está complementada con la crisis económica por la que atraviesa nuestro país, pues las cambiantes condiciones de la economía obligaron a las instituciones del sistema de salud a reconocer la necesidad de dirigir y comercializar más eficazmente sus operaciones.

Actualmente algunos hospitales han tenido que cerrar sus puertas y la razón ha sido la falta de eficiencia en la utilización de sus recursos y no tener un adecuado manejo administrativo, de forma tal que mejore su productividad para poder continuar prestando sus servicios a la población que lo necesita.

Por lo tanto, con la actual crisis de nuestro país todo el sistema de salud está buscando mejorar y es un momento propicio para crear empresas que satisfagan ésta necesidad latente del mercado.

Se necesitan con urgencia empresas que presten el servicio de asesorías que tengan una adecuada metodología y un sistema para ayudarles a las entidades a recortar gastos, mejorar el manejo de inventario e incrementar la eficiencia en general, con el fin de que éstas no sean castigadas ante la falta de liquidez.

Surge entonces, la oportunidad de crear nuestro negocio, en el cual el objetivo fundamental es brindar asesoría y asistencia técnica, impulsando y proyectando a las empresas del sistema de salud, con el fin de garantizar la prestación de los servicios de una forma ágil, oportuna, eficiente y efectiva tanto hacia el cliente interno como al externo, de tal manera que aumente su productividad y pueda seguir cumpliendo con la función social que tienen estas empresas frente a la comunidad y al país.

Además, consciente del gran compromiso social con Colombia es una gran posibilidad, retribuirlo mediante la creación de empresas, brindando un trabajo de excelente calidad que mejore en gran medida el sistema de salud y no permita que los hospitales públicos o privados, así como todas las entidades que conforman el sistema, deban suspender la prestación de sus servicios, sin más remedio, por la falta de calidad y competitividad; situación en la cual el mayor damnificado sería la población y repercutiría en un mayor incremento de las enfermedades ante la imposibilidad de atenderlas.

La empresa contará con personas de amplia trayectoria y orientadas hacia el cliente, cuya base de mejoramiento para las entidades del sistema de salud son conceptos de calidad total, enmarcados dentro de programas de las cinco "s", análisis DOFA, estandarización de procesos, desdoblamiento o despliegue de la calidad; herramientas que se perfilan como la única tabla de salvación para las empresas que quieran entrar al nuevo milenio.

Una vez implementada nuestra organización, nos será posible ser multiplicadores en el sistema creando así, una cultura de cambio hacia la excelencia en el servicio y brindando posibilidades de empleo a personal capacitado en estas áreas.

Actualmente en el mercado existen empresas de Auditoría de Servicios de Salud; algunas han pretendido un monopolio, otras se han quedado con la intención de consolidarse en el mercado, teniendo como común denominador la practica del ejercicio de la Auditoría puramente inquisitiva frente a los entes auditados, dejando de lado el verdadero objetivo de la Auditoría, cual es identificar, orientar y asesorar; solo se identifica el problema y se deja a la institución auditada con resultado encontrado pero sin ofrecer alternativas de solución.

Los entes reguladores del estado han identificado esta situación por lo que se han dado a la tarea de crear mecanismos que lleven a generar alternativas de solución por parte de los Auditores.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1.GENERAL**

Establecer los elementos básicos para la creación de una empresa de auditoría de Servicios de Salud, que permita la estabilidad, la rentabilidad como empresa líder en el Sector a nivel nacional.

#### **3.2. ESPECIFICOS**

- Determinar los parámetros para la creación de empresas de Auditoría de Servicios de Salud
- Conocer y aplicar los diferentes conceptos y criterios para la creación de empresas de servicios.
- Analizar el impacto de las megatendencias socio - políticas en la creación de una empresa.
- Emitir lineamientos que sirvan de guía y motiven a profesionales de la salud con espíritu empresarial

## **4. MARCO TEORICO**

Para la organización de una empresa una de las primeras tareas que deberá afrontar el emprendedor, o el equipo emprendedor, es la organización de las distintas tareas que deben llevarse a cabo en la nueva empresa.

Si se trata de un único empresario él será quien se encargue de hacerlo todo, si se trata de dos o más personas deberán ponerse de acuerdo en qué tareas realizará cada uno. De esta manera queda planteado el trabajo en equipo, quiere esto decir, que cada persona asume la responsabilidad de una o varias áreas del proyecto y trabaja coordinadamente con el resto de miembros del equipo. Esto no deberá impedir que todos participen en la toma de decisiones, lo que permite es que exista un responsable por cada área.

### **4.1. MARCO LEGAL DE LAS SOCIEDADES**

#### DEFINICIÓN DEL CONTRATO DE SOCIEDAD

ART. 98.- En un contrato de sociedad dos o más personas se obligan a hacer un aporte de dinero, con el fin de repartirse entre sí las utilidades obtenidas en dicha empresa o actividad social. (1)

La sociedad, una vez constituida legalmente, forma una persona jurídica distinta de los socios individualmente considerados.

JURISPRUDENCIA.- La sociedad resulta de la figura jurídica llamada contrato. La autonomía de la voluntad y su consecuencia la libertad contractual, sin otras

limitaciones que las que les imponen las leyes por motivos de interés social y aun de orden público, son suficientes para crear la compañía.

Para que la sociedad creación contractual tenga valides jurídica, debe cumplir con los siguientes presupuestos: 1. Los requisitos de fondo que el artículo 1502 del Código Civil exige para todo contrato, esto es, la capacidad de los contratantes; su consentimiento exento de vicio, el objeto y la causa lícitos; 2. Los elementos especiales que le son propios al contrato de la sociedad como tal; y 3. Las exigencias de forma que la ley positiva establece para cada clase de sociedad, según tenga carácter civil o mercantil y según corresponda al tipo de las de personas o al de las de capital".

DOCTRINA. Mediante la Ley 58 de 1931, artículo 42 y del Decreto 2521 de 1950, artículo 287, fue posible la creación de las sociedades anónimas con fines exclusivamente recreativos, las cuales integraban un grupo sui generis, pues se apartaban del principio según el cual las sociedades tienen por finalidad la obtención de utilidades, para ser distribuidas por los socios.(1)

La nueva legislación mercantil abolió esta ley a partir del 1º de enero de 1972, puesto que era imposible la formación de sociedades sin ánimo de lucro, pues de acuerdo con el artículo 98 del Código de Comercio es imposible la existencia de sociedades comerciales que no tengan por finalidad la distribución de utilidades, ya que precisamente con ese propósito se crean.

#### **BENEFICIARIO REAL DE LAS ACTIVIDADES DE LA SOCIEDAD**

El artículo 44 es uno de los que acepta el allanamiento de la personalidad jurídica; mediante la Ley 190 de 1995, se dictaron normas laborales, administrativas, penales y financieras para erradicar la corrupción administrativa. El artículo 44 tiene como objetivo evitar que mediante la constitución de una sociedad se burlen las prohibiciones e incompatibilidades existentes para las personas naturales, se dificulte la investigación de los delitos contra la administración pública, o se legalicen y oculten los bienes provenientes de actividades ilícitas. Con tales finalidades, la sociedad ya no será una persona distinta de los socios, sino que se levantará el velo corporativo y se descubrirá el beneficiario oculto.

Debe anotarse que no se trata de acoger el allanamiento de la personalidad jurídica como principio general, con todos los efectos consiguientes, sino de una aplicación restringida para las finalidades de la ley anticorrupción.

#### CAPACIDAD DE LA SOCIEDAD

ART. 99.- La capacidad de la sociedad se circunscribirá al desarrollo de la empresa o actividad prevista en su objeto. Se entenderán incluidos en el objeto social los actos directamente relacionados con el mismo y los que tengan como finalidad ejercer los derechos o cumplir las obligaciones, legal o convencionalmente derivados de la existencia y actividad de la sociedad.

DOCTRINA. Este artículo señala los límites de la capacidad de las sociedades mercantiles al admitir dentro de ella la realización de tres clases de actos:

- a) Los que se encuentran determinados en las actividades principales previstas en el objeto social;

- b) Los que se relacionan directamente con las actividades principales y,
- c) Los que tienen como finalidad ejercer los derechos y cumplir las obligaciones legal o convencionalmente derivados de la existencia y actividad de la sociedad.

Los actos enunciados en los literales a) y b) se relacionan con la finalidad que persigue la empresa o actividad de la sociedad, y por ello deben guardar una relación directa con la misma. Los descritos en el literal c) son actos ajenos al objeto social, pero que la sociedad está en capacidad de ejecutar, pues son necesarios para ejercer sus derechos (actos de carácter civil, administrativo, etc.), o cumplir las obligaciones derivadas de la existencia y actividad de la sociedad.

En cuanto a la realización de actos ajenos al objeto social, la legislación societaria colombiana, las sociedades comerciales tienen capacidad de ejercicio plena, más no así la capacidad de goce que está restringida al ejercicio de la capacidad social. Cualquier acto que exceda los límites establecidos dentro del objeto social de una sociedad, es violatorio de sus estatutos y compromete la responsabilidad personal de los administradores que lo ejecuten.

No es posible que la sociedad a constituirse pacte dentro de su objeto la captación y colocación de dineros a terceras personas. La celebración del contrato de mutuo, ya sea como operación activa o pasiva, en desarrollo de una empresa social, es decir como actividad accesorio, no le estaría vendada legalmente, al hacerlo desaparecería el factor de la habitualidad, pues ya no se presentarían los presupuestos enunciados para permitir el normal desarrollo del ente moral, sino una indebida extensión del fin para el cual surgió a la vida jurídica.



Es claro que la sociedad comercial no puede pactar el mutuo como actividad principal y convertirse en intermediaria financiera sin autorización de la Superintendencia Bancaria, pero esta estipulación accesorio no significa que los órganos sociales de administración o dirección puedan autorizar préstamos a favor de los asociados que no se deriven de la existencia o actividad de la sociedad.

JURISPRUDENCIA. Afirma el sentenciador de segundo grado que la prohibición estatutaria de que la sociedad garantizará obligaciones a cargo de terceros, vigente cuando se constituyó la hipoteca a favor del banco..., regía en el terreno de las relaciones entre el gerente y la sociedad hipotecante, más no en frente de terceros que, como el banco, contrataran con la sociedad de buena fe y con base en el contenido que según certificado de la cámara de comercio, tenía el mandato conferido por la sociedad a su gerente.

El Tribunal pasó por alto los siguientes postulados: 1) Que el contenido del objeto de una sociedad no solamente rige para las relaciones entre ésta y su gerente, sino también para las que se originan con los terceros que con ella negocian; 2) Que por lo tanto todo tercero, antes de contratar con la sociedad, debe enterarse del contenido preciso del objeto social, para poder determinar si la sociedad está o no autorizada para celebrar el contrato de que se trata; 3) Que si, de acuerdo con el objeto social de la compañía.... no podía, en el momento de constituir la hipoteca a favor del banco..., garantizar obligaciones a cargo de terceros, el banco incurrió en manifiesto descuido o negligencia al celebrar ese contrato; 4) Que tal culpa notoria cometida por el banco, excluye la buena fe que el Tribunal le atribuye a éste; 5) Finalmente, que las facultades o poderes de un gerente jamás pueden llegar al extremo de permitirle ejecutar actos que a la sociedad le están expresamente prohibidos por sus estatutos.

## CARÁCTER COMERCIAL

Las sociedades que se formen para la ejecución de actos o empresas mercantiles, si la empresa social comprende de estos actos y de actos que no tengan esa calidad, la sociedad será comercial.

Las sociedades por acciones y las de responsabilidad limitada se regirán por las normas de las compañías comerciales, cualquiera que sea su objeto.

Para que este contrato sea válido será necesario que de cada una de las partes de los asociados haya capacidad legal y consentimiento exento de error esencial, fuerza o dolo, y que las obligaciones que contraigan tengan un objeto y una causa lícitos.

El Código de Comercio contempla las sociedades de familia, permiten deducir también la viabilidad de la constitución de sociedades anónimas de familia por personas ligadas entre sí por los parentescos que en ellas se indican, aunque no sean los únicos accionistas. Pero es obvio que en tal evento dichas sociedades deben estar constituidas en su mayoría por familiares.

Debe reconocerse que en la legislación vigente las sociedades anónimas de familia han sido equiparadas a las compañías anónimas comunes, de tal manera que su reconocimiento como tales sólo tiene importancia para efectos de la aplicación del artículo 435. (2)

Los menores no habilitados de edad sólo podrán intervenir en la formación de sociedades en las cuales no se comprometa ilimitadamente su responsabilidad, los menores impúberes podrán intervenir en esa misma clase de sociedades por conducto de un representante legal.

## NULIDADES

La incapacidad relativa y los vicios del consentimiento sólo producirán nulidad relativa del contrato; la incapacidad absoluta y la ilicitud del objeto o de la causa producirán nulidad absoluta.

Podrá alegarse como acción o como excepción por cualquier tercero que tenga interés en ello. Los asociados y quienes actúen como administradores responderán ilimitada y solidariamente por el pasivo externo y por los perjuicios causados. Además, quedarán inhabilitados para ejercer el comercio por el término de diez años, desde la declaratoria de la nulidad absoluta.

El error sobre la especie de sociedad solamente viciará el consentimiento cuando ésta sea distinta de la que el socio entendió contraer, y, a consecuencia del error, asuma una responsabilidad superior a la que tuvo intención de asumir, como cuando entendiendo formar parte de una sociedad de responsabilidad limitada se asocie a una colectiva. (2)

La nulidad relativa y la proveniente de incapacidad absoluta, podrán sanearse por ratificación de los socios en quienes concurren las causales de nulidad o por prescripción de dos años. Sin embargo, las causales anteriores producirán nulidad de la sociedad cuando afecten a un número de socios que impida la formación o existencia de la misma. Estas nulidades no podrán proponerse como acción ni

alegarse como excepción sino por las personas respecto de las cuales existan, o por sus herederos.

Declarada una nulidad relativa, la persona de la cual se pronunció quedará excluida de la sociedad y tendrá derecho a la restitución de su aporte, sin perjuicio de terceros de buena fe; si la nulidad relativa afecta a la sociedad, ésta quedará disuelta y se procederá a su liquidación por los asociados, y en caso de desacuerdo de éstos, por la persona que designe el juez.

La sociedad comercial se constituirá por escritura pública en la cual se expresará:

1. El nombre y domicilio de las personas que intervengan como otorgantes. Su nacionalidad y documento de identificación legal; con el nombre de las personas jurídicas, la ley, decreto e escritura de que se deriva su existencia;
2. La clase o tipo de sociedad que se constituye y el nombre de la misma, formado como se dispone en relación con cada uno de los tipos de sociedad que regula este código.
3. El domicilio de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución;
4. El objeto social, esto es, la empresa o negocio de la sociedad, haciendo una enunciación clara y completa de las actividades principales. Será ineficaz la estipulación en virtud de la cual el objeto social se extienda a actividades enunciadas en forma indeterminada o que no tengan una relación directa con aquél.

5. El capital social, la parte del mismo que se suscribe y la que se paga por cada asociado en el acto de la constitución. En las sociedades por acciones deberá expresarse, además, el capital suscrito y el pagado, la clase y valor nominal de las acciones representativas del capital, la forma y términos en que deberán cancelarse las cuotas debidas, cuyo plazo no podrá exceder de un año;
6. La forma de administrar los negocios sociales, con indicación de las atribuciones y facultades de los administradores, y de las que se reserven los asociados, las asambleas y las juntas de socios, conforme a la regulación legal de cada tipo de sociedad;
7. La época y la forma de convocar y constituir la asamblea o la junta de socios en sesiones ordinarias o extraordinarias, y la manera de deliberar y tomar los acuerdos en los asuntos de su competencia.
8. Las fechas en que deben hacerse inventarios y balances generales, y la forma en que han de distribuirse los beneficios o utilidades de cada ejercicio social, con indicación de las reservas que deban hacerse;
9. La duración precisa de la sociedad y las causales de disolución anticipada de la misma;
10. La forma de hacer la liquidación, una vez disuelta la sociedad, con indicación de los bienes que hayan de ser restituidos o distribuidos en especie, o de las condiciones en que, a falta de dicha indicación, puedan hacerse distribuciones en especie;

11. Si las diferencias que ocurran a los asociados entre sí o con la sociedad, con motivo del contrato social, han de someterse a decisión arbitral o de amigables componedores y, en caso afirmativo, la forma de hacer la designación de los árbitros o amigables componedores;
12. El nombre y domicilio de las personas que han de representar legalmente a la sociedad;
13. Las facultades y obligaciones del revisor fiscal, cuando el cargo esté previsto en la ley o en los estatutos.
14. Los demás pactos que, siendo compatibles con la índole de cada tipo de sociedad, estipulen los asociados para regular las relaciones a que da origen el contrato.

Quienes no intervengan en el acto notarial de constitución por alguno de los medios mencionados no adquiere la calidad de accionista, pues no han hecho declaración de su voluntad de celebrar el contrato, desde luego que la forma requerida para expresar esa voluntad, cuando se trata de un contrato de sociedad, es suscribiendo la escritura pública indispensable para la celebración del mismo.

Copia de la escritura social será inscrita en el registro mercantil de la cámara de comercio con jurisdicción en el lugar donde la sociedad establezca su domicilio principal. Mientras esto no se realice será inoponible el contrato a terceros, aunque se haya consumado la entrega de los aportes de los socios.

La doctrina coincide en que la ratificación de un contrato, sólo es posible cuando él está viciado apenas de una nulidad subsanable, o más precisamente, cuando el contrato es anulable, de suerte que esté en condiciones de producir sus naturales efectos, mientras la justicia ordinaria no declare la nulidad que lo afecta.

Si el contrato que se pretendió celebrar para constituir una sociedad, jamás tuvo vida jurídica porque careció, desde su nacimiento, de uno de sus elementos sustanciales, es forzoso aceptar que el intento de sus pretendidos socios de ratificarlo, adicionarlo o aclararlo, mediante nueva escritura, resultaba, desde todo punto de vista, un propósito fútil.

Cuando en la misma escritura social no se determinan las facultades de los administradores de las sucursales, deberá otorgarse un poder por escritura pública, que se registrará en la cámara de comercio correspondiente a los lugares de las sucursales.

La única manera de impugnar el contrato es por defectos o vicios de fondo, conforme a lo previsto en los artículos 104 y ss de este código.

No podrán iniciarse actividades en desarrollo de la empresa social sin haberse registrado ante el registro mercantil y cámara de comercio, como quiera que los actos y documentos sujetos a inscripción pueden ser modificados en cualquier momento y las cámaras deben proceder a su registro siempre que los interesados lo soliciten, podemos concluir que los certificados expedidos tienen una vigencia relativa en el tiempo, de tal forma que, mientras no se presenten otros actos y documentos que alteren los archivos de la entidad, dichos certificados corresponderán exactamente a lo que halla inscrito. (2)

Teniendo en cuenta la celeridad del mundo de los negocios y por razones de seguridad en el tráfico jurídico, las entidades o funcionarios que deseen adquirir pleno conocimiento de la situación real del comerciante y de los actos celebrados por él, podrán exigir que les sean presentados certificados recientemente expedidos por las cámaras de comercio. Se ha generalizado la concepción de que existe una costumbre que otorga una vigencia de 90 días a los certificados expedidos por las cámaras de comercio, pero tal criterio no tiene ningún fundamento.

Podemos concluir que al no existir una vigencia determinada para los certificados expedidos por las cámaras de comercio, depende del usuario de la información determinarla prudencialmente.

La promesa de contrato de sociedad deberá hacerse por escrito, según lo previsto en el artículo 110, y con indicación del término o condición que fije la fecha en que ha de constituirse la sociedad. Si bien las sociedades a que se alude pueden constituirse por documento privado, los aportes de inmuebles que se hagan a ellas deberán siempre constar por escritura pública, la que estará sujeta a demás al registro en la Oficina de Registro de Instrumentos Públicos y Privados.

#### **APORTES DE LOS ASOCIADOS**

El capital social será fijado de manera precisa, pero podrá aumentarse o disminuirse; ningún asociado podrá ser obligado a aumentar o reponer su aporte si dicha obligación no se estipula expresamente en el contrato. Estos aportes deberán ser entregados en el lugar, forma y época estipulados. La entrega de



bienes muebles se hará en el domicilio social, tan pronto como la sociedad esté debidamente constituida.

Si estos aportes no se realizan en la época y lugar estipulados en el contrato, la empresa esta en facultad de utilizar los arbitrios de indemnización estipulados en el mismo contrato, y en su defecto podrá emplear cualquiera de los siguientes arbitrios o recursos:

1. Excluir de la sociedad al asociado incumplido;
2. Reducir su aporte a la parte del mismo que haya entregado o esté dispuesto a entregar, pero si esta reducción implica disminución del capital social se aplicará lo dispuesto en el artículo 145, y
3. Hacer efectiva la entrega o pago del aporte.

En los tres casos anteriores el asociado incumplido pagará a la sociedad intereses moratorios a la tasa que estén cobrando los bancos en operaciones comerciales ordinarias.

Los aportes en especie podrán hacerse por el género y cantidad de las cosas que hayan de llevarse al fondo social, pero estimadas en un valor comercial determinado. Los títulos valores de contenido crediticio, pueden aportarse a toda clase de sociedad, salvo a las de responsabilidad limitada. Con respecto a estos títulos deben hacerse tres salvedades; en primer lugar, que el cheque, por estar considerado como un medio de pago, puede aportarse a toda clase de sociedades; en segundo término, que los abonos, que pertenecen también a los denominados

títulos de inversión, requieren de avalúo previo, conforme a las normas pertinentes del Código de Comercio, precisamente por ser la "mercabilidad" su característica, y finalmente, que el aporte de títulos - valores de contenido crediticio, distintos del cheque, debe hacerse con respecto a las normas legales mercantiles que exigen el pago de determinada suma o cuenta del capital que se suscriba, como en las sociedades por acciones, según lo preceptuado en los artículos 345 del Código de Comercio. La razón estriba en que, como lo tiene previsto el citado artículo 129 de dicho estatuto, "el aporte de un crédito solamente será abonado en cuenta del socio cuando haya ingresado efectivamente a la caja social.

Con respecto a los títulos valores corporativos o de participación, debe igualmente tenerse en cuenta que su aportación corresponde a un verdadero aporte en especie, que requiere del previo avalúo de que antes se ha hablado, en razón de que ellos se consideran como títulos especulativos, denominados así porque su producto no es seguro sino fluctuante. (2)

Y en lo que respecta a los títulos de tradición o representativos de mercancías, su transferencia, hecha de acuerdo con la ley de su circulación, implica la de las mercancías que representan, las que deberán ser previamente valuadas en cuanto vayan a ser objeto de aporte a una sociedad. En este caso, realmente lo que se aporta son las mercancías; la transferencia del título constituye apenas el medio adecuado para hacer la tradición de aquellas".

Si el aporte es de cosas determinadas sólo por su género y cantidad, la obligación del aporte se regirá por las reglas del Código Civil, si es de cuerpo cierto, el aportante deberá indemnizar a la sociedad por los perjuicios causados si la cosa

perece por su culpa, respecto a las cosas aportadas en usufructo, la sociedad tendrá los mismos derechos y obligaciones del usufructuario común.

Para el caso concreto de las sociedades por acciones, como la anónima, se considera que la distribución de utilidades entre los socios debe someterse a las siguientes normas:

1. La distribución de utilidades entre los accionistas deberá hacerse en proporción a la parte pagada en cada ejercicio por cada acción.
2. Si un accionista se encuentra en mora de pagar los instalamentos de las acciones que haya suscrito, como tal hecho implica la suspensión del ejercicio de sus derechos, no tendrá cabida en la distribución de las utilidades en el evento de que la mora subsista en la fecha en la cual la asamblea general de accionistas decreta dicha distribución.
3. Si en la fecha en que la asamblea tome la decisión anterior, la mora ha desaparecido, el socio tendrá derecho a participar en las utilidades, pero sólo en proporción a la parte pagada de cada acción en el ejercicio precedente, a menos que en los estatutos se haya pactado válidamente otra cosa.

Para la correcta aprobación por parte de la Superintendencia de Sociedades de los avalúos de los aportes en especie, solo será necesario presentar los siguientes documentos:

- a) Petición motivada solicitando la aprobación por parte de la Superintendencia de Sociedades;

- b) Copia auténtica del acta de la junta preliminar donde conste la aprobación unánime de los aportes en especie. En esta acta deberán constar los motivos y los soportes técnicos que justifiquen el valor asignado a cada uno de los bienes objeto del aporte.
  
- c) Cuando el aporte en especie se haga con posterioridad a la constitución de la sociedad el acta deberá además, contener constancia del cumplimiento de la aprobación del valor fijado por la asamblea o junta de socios con el voto favorable del 60% o más de las acciones, cuotas o partes de interés en que se divide el capital excluidas las de los aportantes, quienes no podrán votar en dicho acto.

Los avalúos se harán constar en las escrituras de constitución o de reforma, según el caso, y en ellas se insertará la providencia en que el superintendente los haya aprobado. Este requisito será indispensable para la validez de la constitución o de la reforma estatutaria. Copias de dichas escrituras serán entregadas a la superintendencia dentro de los quince días siguientes a su otorgamiento o de su registro, si fuere el caso.

Los aportes de establecimientos de comercio, derechos sobre la propiedad industrial, partes de interés, cuotas o acciones, se considerarán como aportes en especie:

Un socio de una compañía mercantil puede indudablemente prestar sus servicios personales a la sociedad, pero tal circunstancia puede suceder en virtud de

relaciones jurídicas distintas, t según sea ella, se derivan o no determinados derechos.

Es así como dichos servicios pueden originarse en la relación sociedad socio industrial, caso en el cual dicha relación se sustenta en el contrato de sociedad que es el que genera las obligaciones y los derechos previstos en la ley para el socio industrial, o también puede generarse en la relación sociedad trabajadores, la cual tiene su origen en el contrato de trabajo que da lugar para el socio al ejercicio de los derechos propios de esta relación contractual.

Cuando el aporte consista en la industria o trabajo personal estimado en un valor determinado, la obligación del aportante se considerará cumplida sucesivamente por la suma periódica que representa para la sociedad el servicio que constituya el objeto del aporte.

A la Superintendencia de Sociedades le corresponde autorizar la disminución del capital social de cualquier sociedad mercantil que no esté sometida a la vigilancia de otra superintendencia, sin tener en cuenta el grado de control que ejerza sobre la misma, siempre que dicha operación implique un efectivo reembolso de aportes, y previa la comprobación de alguno de los requisitos que establece el citado artículo 145.

Respecto del reembolso de capital manifiesta lo normado en el artículo 144 ibídem, que no es dable salvo en el caso de la disolución de la compañía y una vez cancelado el pasivo externo.

Esta regla tiene su excepción cual es la establecida en el artículo 146, que prescribe la posibilidad de reembolsar la totalidad del aporte de alguno o algunos de los asociados en las compañías por cuotas o partes de interés durante el curso de la vida social, cumpliéndose con los presupuestos que trae al artículo 145 sobre disminución del capital como consecuencia de dicho reembolso.

Entonces, se debe tener presente que una cosa es el reembolso y otra es la restitución, esta última sólo se presenta en los casos expresamente señalados en la ley y busca que el asociado se le devuelvan los mismos bienes objetos del aporte inicial, mientras que con el reembolso se le devuelve al socio el valor de su aporte junto con las valorizaciones o desvalorizaciones, reservas, superávit de capital y utilidades por repartir, es decir, se trata de una verdadera liquidación parcial de la sociedad.

Por otra parte, es importante advertir que a la asociada no se le pueden devolver los mismos bienes aportados, como quiera que dichos bienes fueron valuados por una suma determinada, la cual corresponde a un valor dentro del capital social y al ser entregados tales bienes a la sociedad como aporte, la titularidad de los mismos corresponde a la sociedad, quien debe absorber como dueña las desvalorizaciones, sin que ello implique que el aporte de la socia se vea disminuido por esa circunstancia.

## UTILIDADES SOCIALES

Sobre el capital social solamente podrán pactarse intereses por el tiempo necesario para la preparación de la empresa y hasta el comienzo de la explotación de la misma.

Con el nuevo régimen surge como cuestión práctica la de definir las etapas de preparación de la empresa y de explotación de la misma, para delimitar la época durante la cual pueden pactarse intereses sobre los aportes pagados. No obstante su imprecisión, la norma analizada se justifica por la conveniencia de estimular las inversiones en aquellos campos que requieran un largo proceso de preparación, durante el cual los aportantes no tienen el incentivo de percibir utilidades.

La distribución de las utilidades sociales se hará en proporción a la parte pagada del valor nominal de las acciones, cuotas o partes de interés de cada asociado, si en el contrato no se ha previsto válidamente otra cosa. Se entenderá que las pérdidas afectan el capital cuando a consecuencia de las mismas se reduzca el patrimonio neto por debajo del monto de dicho capital. Para efectos de ello toda sociedad comercial deberá hacer un inventario y un balance generales a fin de cada año calendario. Copia de este balance, autorizada por un contador público, será publicada, por lo menos, en el boletín de la cámara de comercio del domicilio social, cuando se trate de sociedades por acciones.

La ley permite que los asociados puedan constituir reservas ocasionales, además de las legales o de las estatutarias, mediante disposición del órgano social competente adoptada en la forma prevista en la ley o en los estatutos. (2)

Así las cosas, a la luz del derecho positivo vigente es preciso entender por reserva toda detracción que se haga de las utilidades líquidas para fines de previsión o, exclusivamente, de carácter financiero. La Superintendencia ha diferenciado claramente los términos contables que han de emplearse para distinguir entre los cargos a la cuenta de resultados por concepto de apropiaciones imputables a los

gastos, como los que se mencionan y aquellas partidas que como la reserva legal han de tomarse de las utilidades líquidas. Las primeras corresponden al concepto de "provisiones" y las segundas realmente al concepto de "reserva".

Opera como el reconocimiento de una deuda o de un riesgo que pesa sobre el patrimonio, pero cuya ocurrencia y cuantía no puede determinarse con exactitud en el momento de su establecimiento. Puesto que su existencia se justifica para proteger el patrimonio social, esta cuenta debe originarse en pérdidas y ganancias, a fin de que ésta garantice los resultados de cada ejercicio económico. La reserva obedece a un criterio distinto, ya que se constituye conforme a una sana política de previsión para asegurar la estabilidad de la empresa en períodos de dificultades económicas, por una situación anormal del mercado, por ejemplo, o para prever sucesos extraordinarios que por su acaecimiento pueden quebrantar seriamente la estructura de la empresa. La reserva se forma con cargo a las utilidades líquidas y por mandato expreso de la asamblea de accionistas.

El concepto de reserva conforme al artículo 446 del Código de Comercio los administradores deberán calcular y deducir de las utilidades las sumas necesarias para atender los impuestos de renta y complementarios; y luego la asamblea con las utilidades repartibles procederá a detraer las sumas necesarias para incrementar las reservas legal, estatutarias y ocasionales. El saldo debe repartirse entre los accionistas siguientes ese orden de prelación.

El carácter legal de una reserva lo imprime la norma que obliga incrementar la reserva; el carácter estatutario lo señalan las directrices consagradas en el pacto social y deben emplearse en atender a los fines indicados en los estatutos; y el carácter ocasional por ser obligatorias sólo para el ejercicio en el cual se hacen,



deriva de la libertad de la asamblea general de accionistas manifestada conforme a la ley, vale decir que tales reservas sean necesarias o convenientes, tengan una destinación especial y se justifiquen ante la Superintendencia de Sociedades, condiciones ineludibles para congelar utilidades dentro del patrimonio social. Este contenido será:

1. Que provengan de las utilidades líquidas deducidas de balances fidedignos;
2. Que su creación o incremento tenga como causa la distribución de utilidades decretadas por la asamblea general de accionistas;
3. Que la ley o los estatutos exijan un incremento determinado señalando el porcentaje que de las utilidades líquidas deba tomarse y la cifra máxima a que pueden llegar, o que su creación o incremento obedezca a fines de necesidad o conveniencia, debidamente justificados;
4. Que tengan un contenido de previsión para asegurar la estabilidad de la sociedad en períodos de dificultad económica, por una situación anormal del mercado.

No puede predicarse lo mismo de las "utilidades para futuros repartos" o "utilidades líquidas no apropiadas", porque su permanencia en el balance no obedece a imperativos legales, ni estatutarios y mucho menos al mandato de una sana política de previsión, ya que no se les señalan los fines de necesidad o conveniencia para la sociedad. Simplemente representan un superávit ganado no distribuido. Las sumas dejadas para futuros repartos no constituyen una reserva de las autorizadas por la norma contenida en el artículo 154 del Código de Comercio.

Se exige que con respecto de la oportunidad en que se debe cumplir con el envío del estudio justificativo de las reservas ocasionales dicha remisión se haga en el plazo fijado por el artículo 448 del Código de Comercio, esto es, dentro de los treinta días siguientes a aquel en que se reunió la asamblea o la junta de socios en la cual se aprobó la reserva ocasional.

De acuerdo a las disposiciones consignadas en los artículos 155 y 454 el nuevo Código de Comercio, no consagran prerrogativa alguna para los accionistas de manera que pudiera renunciarse individualmente, conforme a lo prescrito en el artículo 16 del Código Civil. Ellas constituyen verdaderas normas imperativas, de orden público, que no pueden ser desconocidas por los particulares.

La disposición legal en comento se trata de una norma proteccionista de uno de los principios básicos de la sociedad y como tal, todo lo que la voluntad privada realice en orden de proteger aún más el interés jurídico tutelado en la norma legal en mención debe tutelarse y por lo tanto deben considerarse legalmente viables aquellas disposiciones estatutarias en las que se pacten mayorías superiores a las previstas.

Las detracciones de utilidades disponibles, que deban repartirse en dividendos o participaciones, han de hacerse mediante reservas voluntarias u ocasionales, con fines ciertos y conocidos por los socios ya que tales medidas tienden a disminuir la suma mínima que la ley ordena distribuir como dividendo, o sea el 50% de las utilidades líquidas o del saldo de las mismas si tuviere que enjugar pérdidas. Así el derecho del accionista o socio de percibir como dividendo o participación la cuota proporcional de las utilidades disponibles debe ceder ante el derecho social

manifestado en la necesidad o conveniencia que la sociedad tiene de conservar dentro de su patrimonio en forma de reserva y con fines específicos esos valores".

Las sumas debidas a los asociados por concepto de utilidades formarán parte del pasivo externo de la sociedad y podrán exigirse judicialmente. Prestarán mérito ejecutivo el balance y la copia auténtica de las actas en que consten los acuerdos válidamente aprobados por la asamblea o junta de socios.

Los administradores, contadores y revisores fiscales que ordenen, toleren, hagan o encubran falsedades cometidas en los balances, incurrirán en las sanciones previstas en el Código Penal para el delito de falsedad en documentos privados y responderán solidariamente de los perjuicios causados.

#### REFORMAS DEL CONTRATO SOCIAL

Toda reforma de contrato de sociedad comercial deberá reducirse a escritura pública que se registrará como se dispone para la escritura de constitución de la sociedad, en la cámara de comercio correspondiente al domicilio social al tiempo de la reforma.

Estas se abstendrán de registrar las escrituras de reforma sin previa autorización de la superintendencia. La violación de esta disposición será sancionada con multas. Las multas que puede imponer la Superintendencia de Sociedades, fueron ajustadas por el mismo decreto (art. 6º, num 12) hasta la suma de cuarenta y un salarios mínimos legales mensuales.

Entendiendo que el control de las cámaras se extiende a aquellos eventos en los cuales no sea necesario un pronunciamiento judicial, como la ineficacia; y que el control de los jueces, por vía de la acción de impugnación, es aplicable a los casos en que natural, lógica y jurídicamente resulta aplicable, como son los casos de nulidad.

Se ajusta al régimen general de sanciones de los actos jurídicos previsto en nuestra legislación civil y comercial, que consagra la necesidad de una sentencia para calificar un acto de nulo, y la no necesidad de obtener esa providencia en los casos de ineficacia; se ajusta además a la naturaleza jurídica de las cámaras y a la índole de las funciones de los jueces, pues en los casos de ineficacia la cámara no hace cesar los efectos de un acto que nunca los ha producido, sino sencillamente reconoce esta circunstancia, al paso que en la nulidad; se ajusta además al principio general que reconoce que nuestro registro no es constitutivo de derechos sino simplemente declarativo. La simple confirmación o reelección de las personas ya inscritas no requerirá nueva inscripción. (2)

La cámara de comercio expresa que la negativa de inscripción de un acta que sólo contenga la decisión de remoción de un administrador o revisor fiscal implica un claro desconocimiento del artículo 163 del Código de Comercio, pues el mismo se refiere indistintamente a la designación y remoción.

Frente a terceros se da prevalencia del orden externo de la compañía sobre el orden meramente interno. El artículo 164 se refiere entonces a la publicidad que requiere el nombramiento respectivo al exigir su inscripción en el registro mercantil, más no al desconocimiento de la elección o remoción válidamente efectuada.

Si por algún motivo se cambia de jurisdicción se deberá llevar copia de la escritura de constitución, y demás reformas y actas de nombramiento de obligatoria inscripción a la cámara del lugar del nuevo domicilio.

## TRANSFORMACION Y FUSION DE LAS SOCIEDADES

La transformación implica la conversión de una sociedad de determinada clase a otra de una clase o forma diferente, con lo que queda entonces sometida al régimen legal previsto para esta última, sin que se produzca solución de continuidad en su existencia como persona jurídica, ni en sus actividades, ni en su patrimonio. Apenas se produce con respecto a ella un cambio de forma y de régimen.

Esta transformación opera a través de un reforma del contrato social, para la cual la ley exige que se llenen determinados requisitos que hacen relación al órgano social competente para decidirla, a los presupuestos indispensables para la existencia o subsistencia de la sociedad bajo su nueva forma, a su capital bajo esta nueva forma y a la vigilancia estatal, conforme se indica enseguida.

Es a la junta o asamblea general de socios a la que corresponderá adoptarla, por tanto, se han de cumplir las exigencias legales sobre convocatoria, quórum deliberativo y quórum decisorio.

La sociedad que se transforma debe reunir los requisitos exigidos en la ley para la nueva sociedad; consecuente con las limitaciones máxima y mínima establecidas

en dicho estatuto legal respecto al número de socios necesarios para la constitución y existencia de las distintas clases de sociedades.

Deberá hacer un balance general de sus negocios, dicho balance con el objeto de determinar el capital de la sociedad transformada y que, ha de ser de fecha reciente, de manera que refleje los posibles cambios operados en la situación financiera de la compañía hasta el momento de acordarse la transformación. Este balance debe insertarse en la escritura de transformación, puesto que debe formar parte de ella con los propios estatutos que se adopten, y no simplemente protocolizarse. Además debe estar autorizado por un contador público.

Cabe anotar que si en el momento de la transformación se produce un aumento en el capital de la sociedad transformada, dicho aumento no podrá hacerse a través de la capitalización de un reavalúo de activos, puesto que no producen un real y efectivo incremento del capital mientras dichos activos no se vendan o realicen y el mayor valor de los mismos, que conlleva una ganancia, se distribuya entre los socios con la finalidad de ser capitalizado por éstos.

Si la sociedad que decide transformarse está sujeta a la vigilancia del Estado, deberá estar autorizada por dicha entidad. Además tal acto reformativo deja incólumes las obligaciones que la empresa haya contraído con anterioridad y también la exonera de satisfacer nuevamente aquéllas a las cuales dio debido cumplimiento. Seguramente con la adopción del nuevo tipo societario surge para la compañía la necesidad de abrir libros que la anterior clase de sociedad no demandaba, respecto de ellos, obviamente, debe procederse a su registro, lo que no implica que los antes inscritos pierdan su vigencia. (2)

Cuando esta transformación imponga a los socios una responsabilidad mayor que la contraída bajo la forma anterior, deberá ser aprobada unánimemente.

## FUSION

Habrá fusión cuando una o más sociedades se disuelvan, sin liquidarse, para ser absorbidas por otra o para crear una nueva.

El primer paso de este proceso consiste en la aprobación del compromiso o promesa de las compañías interesadas en fundirse en una sola entidad jurídica; el segundo paso consiste en que los representantes legales de las sociedades interesadas han de publicar un aviso en un diario de amplia circulación nacional con los datos mínimos indicados en el artículo 174 del C. de Co; como tercer paso, tenemos dos diligencias a saber:

- a) Autorización de la operación cuando conforme a las normas sobre prácticas restrictivas a la libertad de comercio, deba ser autorizada por ciertas entidades oficiales.
- b) Aprobación de los avalúos de aportes en especie que recibirá la compañía absorbente o la nueva sociedad, desde luego en el supuesto de quedar sometida la fusionante a inspección y vigilancia del Estado.

Obtenidas estas autorizaciones lo procedente es convocar a las juntas o asambleas de asociados a fin de dar el cuarto paso en el proceso escalonado de la fusión y que consiste básicamente en:

1. Aprobar el acuerdo definitivo de la fusión.

2. Aprobar el reglamento de colocación de acciones entre los asociados de las compañías que serán absorbidas; y si la absorbente no es una sociedad por acciones sino de responsabilidad limitada, la determinación de las cuotas que corresponderán a cada socio o accionista de las absorbidas.
  
3. Aprobar el balance general de la respectiva sociedad que ha de insertarse en la escritura de fusión.

Cuando la sociedad absorbente está sometida a la inspección del Estado, el quinto paso consiste en solicitar a la superintendencia respectiva, con base en la copia del acta de la reunión de la asamblea o junta de asociados en la que se aprobó el acuerdo definitivo de fusión, la autorización para colocar nuevas acciones entre los asociados de las compañías que quedarán absorbidas o para determinar las cuotas que correspondan a cada socio o accionista de las sociedades que van a desaparecer por virtud de la fusión.

Y si por el contrario la absorbente no va a quedar sometida a inspección estatal, el quinto paso sería el otorgamiento de la correspondiente escritura pública mediante la cual se solemniza toda reforma estatutaria. Ineludiblemente ha de insertarse para que formen parte del texto del instrumento público la copia del acta en que consta la aprobación del acuerdo definitivo de fusión, y los balances generales de las sociedades fusionadas y el consolidado de la absorbente o de la nueva sociedad.



La nombrada disolución es inherente a la fusión misma, por lo cual no es dable aplicar respecto de aquella el procedimiento que ordena el artículo 158 del C. de Co.

Las juntas de socios o las asambleas aprobarán, con el quórum previsto en sus estatutos para la fusión o, en su defecto, para la disolución anticipada, el compromiso respectivo, que deberá contener:

1. Los motivos de la proyectada fusión y las condiciones en que se realizará.
2. Los datos y cifras, tomados de los libros de contabilidad de las sociedades interesadas, que hubieren servido de base para establecer las condiciones en que se realizará la fusión.
3. La discriminación y valoración de los activos y pasivos de las sociedades que serán absorbidas, y de la absorbente;
4. Un anexo explicativo de los métodos de evaluación utilizados y del intercambio de partes de interés, cuotas o acciones que implicará la operación.
5. Copias certificadas de los balances generales de las sociedades participantes.

Deben formar parte del cuerpo del acta de la asamblea o de la junta de socios en donde conste la aprobación del compromiso de fusión. Pero por razones de orden práctico, que bien puede aceptarse que tales piezas sean anexadas al acta respectiva, siempre y cuando en ésta quede expresa y clara constancia de que forman parte integrante de la misma".

La escisión puede definirse como una figura jurídica en virtud de cuya adopción y formalización una sociedad se desprende de una determinada parte de su patrimonio, para formar una nueva compañía, cuyo capital se integra con la porción patrimonial que la sociedad escindida le transfiere, y cuyos socios serán los mismos o algunos de ésta. Dicho fenómeno jurídico es útil para la reorganización de empresas que en un momento dado necesitan desconcentrarse y fraccionarse, por requerir el manejo de la misma una especialización de sus elementos integrantes para el perfeccionamiento de la respectiva gestión.

Para determinar el procedimiento a seguir, debe acudirse por vía de la analogía, a normas semejantes que para el caso serían las del estatuto orgánico del sistema financiero. Primeramente el procedimiento a aplicar en la escisión es ciertamente el contenido en los artículos 173 y ss del Código de Comercio.

Para efectos tributarios, en el caso de la fusión de sociedades, no se considerará que existe enajenación, entre las sociedades fusionadas. En el caso de la escisión de una sociedad, no se considerará que existe enajenación entre la sociedad escindida y las sociedades en que se subdivide.

En consideración a que no todos los negocios o relaciones jurídicas son susceptibles de ser transferidos o sustituidos o, no obstante serlo, requieren del agotamiento o cumplimiento de algún imperativo legal o estipulación convencional, es menester que se observen tales preceptivas en aras de lograr la sustitución o transferencia aludida, como sería el caso de los contratos mercantiles que requieren de la aceptación del contratante cedido, evento en el cual deberá procederse de conformidad con lo regulado en cada una de las eventualidades en

cuanto a formalidades y demás circunstancias atinentes, en aras del perfeccionamiento de la indicada sustitución.

En cuanto a la fusión impropia, presenta dos diferencias fundamentales: a) Que en este caso no se está en presencia de una unión de sociedades sino simplemente en el surgimiento de una nueva sociedad que absorbe a otra, y b) Que la disolución de la sociedad absorbida se ha producido previamente a la fusión como consecuencia de la ocurrencia de alguno de los hechos previstos en la ley o en el contrato social causal de disolución. Este puede llevarse a cabo, el que en virtud de la formación de la nueva sociedad no haya variaciones en el giro de las actividades o negocios de la sociedad disuelta y que la operación se celebre dentro de los seis meses siguientes a la fecha de la disolución. En este punto es de resaltar que no exige el artículo 180 requisitos adicionales a los mencionados, por lo cual, en materia de la mayoría necesaria para optar por la fusión impropia debe acudirse a la establecida para la fusión o, en su defecto, para la disolución anticipada, tal como lo previene el artículo 173.

## ASAMBLEA O JUNTA DE SOCIOS Y ADMINISTRADORES

### REUNIONES ORDINARIAS Y EXTRAORDINARIAS

Los socios de toda compañía se reunirán en junta de socios o asamblea general ordinaria una vez al año, por lo menos, en la época fijada en los estatutos. La legislación colombiana se inclina por el criterio de la periodicidad para distinguir entre asambleas ordinarias y extraordinarias. La asamblea ordinaria debe reunirse dentro de los tres meses siguientes al vencimiento de cada ejercicio, para examinar la situación de la sociedad, designar los administradores y demás funcionarios de su elección, determinar las directrices económicas de la compañía,

considerar las cuentas y balances del último ejercicio, resolver sobre la distribución de utilidades y acordar todas las providencias tendientes a asegurar el cumplimiento del objeto social.

El artículo siguiente establece que las reuniones extraordinarias de la asamblea se efectuarán cuando lo exijan las necesidades imprevistas o urgentes de la compañía.

Si una asamblea de accionistas va a ser convocada para que se reúna fuera del término estatutario o legal con el objeto de que considere, principalmente, los asuntos comunes y habituales que señala el artículo 422, la asamblea será ordinaria. Si así no fuese, quedaría al arbitrio de los administradores convertir en extraordinaria una asamblea ordinaria, quizá con el propósito reprobable de silenciar las minorías, pues para adicionar el orden del día de una asamblea extraordinaria, prefijado por aquéllos, se requiere el quórum decisorio especial previsto en el artículo 425 del Código de Comercio.

Si una asamblea de accionistas se reúne dentro del lapso previsto en los estatutos y en la ley para la sesión de la asamblea ordinaria, pero con el objeto de tratar asuntos distintos de los comunes y habituales que menciona el artículo 422, la asamblea tendrá el carácter de extraordinaria.

En la gran mayoría de casos, las asambleas y juntas de socios se conforman con un número plural de personas físicas. Pero no debe perderse de vista que existe también en nuestro ordenamiento jurídico la posibilidad de que con la sola asistencia del representante de varios asociados, se de pleno cumplimiento a la exigencia legal en materia de pluralidad, a que se concreta este estudio sobre

formación de los llamados máximos órganos sociales de las compañías mercantiles. Se trata aquí de la pluralidad jurídica, cuyos perfiles no desdibujan la estructura de las asambleas y juntas de socios, ya que en realidad no repugna en forma alguna al entendimiento, el hecho de que en cabeza de una "única" persona física se concentren diversas voluntades en virtud de la representación consagrada en el artículo 184 del Código de Comercio, han depositado varios o todos los socios de una compañía. En las reuniones ordinarias la asamblea podrá ocuparse de temas no indicados en la convocatoria, a propuesta de los directores o de cualquier asociado. Cualquier socio puede estar representado por su apoderado general.

Según la circular 001 de febrero 3 de 1993, se dispone que en adelante no será obligatorio informar la fecha, hora y lugar en que deban celebrarse las reuniones del máximo órgano social, este mismo decreto da facultad a la Superintendencia de Sociedades enviar delegado a las reuniones del máximo órgano social, cuando lo considere necesario.(2)

El poder otorgado por escritura pública o por documento legalmente reconocido podrá comprender dos o más reuniones de la asamblea o de la junta de socios. Estos poderes han de otorgarse siempre por escrito, pudiéndose otorgar por fax, carta, télex, marconi acorde con lo previsto en el artículo 826. Si el poder se otorga para una reunión específica, no es necesaria la autenticación de firmas, ni aun cuando haya sido conferido en el exterior.

El representante legal, los miembros principales de la junta directiva, sus suplentes, cuando hayan ejercido el cargo, y los empleados de la sociedad, no pueden representar acciones o cuotas distintas de las propias, salvo que lo hagan como representantes legales, caso en el cual debe dejarse constancia de tal hecho

en el acta correspondiente. Tampoco podrán sustituir los poderes que les hayan sido conferidos. Es prohibido conferir poder a personas jurídicas, salvo que sea en desarrollo del negocio fiduciario.

No puede prestarse a confusión el contenido y extensión del mandato; mientras tal poder no sea revocado por el accionista, no puede desconocerse sin incurrir en la violación de un derecho esencial, que comporta la calidad de accionista cual es el de intervenir en la administración de la sociedad por medio del voto.

El Código de Comercio no fija término alguno para que los accionistas presenten los poderes, para efectos de organización interna y cuando un gran número de asociados así lo exija, una sociedad puede señalar normas reglamentarias adecuadas para el normal desarrollo de su asamblea, con la previa aprobación a este despacho a fin de establecer que ellas estén encaminadas a hacer efectivos los derechos de los accionistas. En estos casos, es permisible establecer un término prudencial, anterior a la reunión de la asamblea, durante la cual los accionistas que no puedan concurrir personalmente, entreguen los poderes a los administradores con el objeto de que sus mandatarios reciban la credencial que autorice su participación en las deliberaciones y decisiones del órgano social supremo”.

La representación de sociedades de hecho, sociedades civiles y comunidades será designada por el juez del domicilio social. Las sociedades civiles en nombre colectivo y en comandita simple pueden también ser propietarias de acciones de una sociedad anónima. A ellas no se les aplica las normas de las sociedades de hecho. Los derechos derivados de la calidad de accionista los puede ejercitar su representante ya sea directamente o mediante delegación.

Las acciones que posea una comunidad pertenecen proindiviso a todos los comuneros.

#### INSTRUCCIONES DE LA SUPERINTENDENCIA PARA LAS SOCIEDADES VIGILADAS

CONVOCATORIA. Sólo pueden convocar a las reuniones de la asamblea general de accionistas o a la junta de socios las personas legalmente facultadas para ello, observando siempre lo relacionado con el medio y la antelación previstos en los estatutos sociales o en su defecto en el artículo 424 del citado código.

El conteo de los días de antelación de la convocatoria se inicia el día siguiente a la fecha en que ella se efectúe y va hasta la medianoche de día anterior a la reunión; de modo que para establecer la antelación no se tendrán en cuenta ni el día de la convocatoria, ni el de la sesión. En el aviso de convocatoria se indicará la fecha, hora y lugar de la sesión.

QUORUM. Al comienzo de toda reunión debe verificarse la existencia del quórum necesario para deliberar de acuerdo con lo pactado en los estatutos. En caso de que no concurra el número de socios que integre dicho quórum, no podrá llevarse a cabo la reunión, so pena de que las decisiones resulten ineficaces en virtud de lo establecido en el artículo 190 del Estatuto Mercantil.

DERECHO DE VOZ Y VOTO. Puede asistir a la reunión y ejercitar su derecho de voz y voto los accionistas inscritos en el libro de registro de accionistas. En la sociedad de responsabilidad limitada la inscripción en el libro de registro de socios no

determina su condición de tal, y por tanto podrán asistir a la reunión quienes figuren como socios en el registro mercantil.

## FUNCIONES GENERALES

En el artículo 98 del C. Co. Se consagra como finalidad del contrato de sociedad y como elemento esencial del mismo, la repartición entre los asociados de las utilidades obtenidas. De esta finalidad consustancial al contrato emana el derecho de los asociados a las utilidades, derecho que no puede ser desconocido en el contrato. La ley protege de manera especial este derecho al punto de prescribir que las cláusulas del contrato que priven de toda participación en las utilidades se tendrán por no escritas, a pesar de su aceptación por parte de los socios afectados con ellas. En las sociedades anónimas los socios o accionistas estarán en capacidad de ejercer esas facultades como miembros de la asamblea general de accionistas cuando, al término del ejercicio social, les sean presentados para su aprobación el balance general, el detalle completo de la cuenta de pérdidas y ganancias y el proyecto de distribución de las utilidades repartibles.

La facultad de disposición puede traducirse en utilidades para cada uno de los accionistas, a título de dividendo, se precisa que no se produzcan decisiones mayoritarias en el seno de la asamblea en virtud de las cuales se adopte una destinación diferente.

Las decisiones que se adopten con el número de votos previsto en los estatutos o en las leyes obligarán a todos los socios, aun a los ausentes o disidentes, siempre que tengan carácter general y que se ajusten a las leyes y a los estatutos.



Estas decisiones se harán constar en actas aprobadas por la misma, o por las personas que se designen en la reunión para tal efecto, y firmadas por el presidente y el secretario de la misma, en las cuales deberá indicarse la forma en que hayan sido convocados los socios, los asistentes y los votos emitidos en cada caso.

#### INSTRUCCIONES PARA ELABORAR LAS ACTAS

En la elaboración de las actas han de observarse las siguientes reglas:

- Serán numeradas cronológicamente y en forma continua de modo que la de la primera reunión del año lleve el número siguiente al de la última del año anterior.
- Las actas deben ir encabezadas con la indicación de las siguientes informaciones:
  1. Ciudad donde se efectúa la reunión
  2. Hora
  3. Fecha de la sesión
  4. Fecha en que ella se convocó
  5. Indicación de quién hizo la citación y la calidad en que la efectuó
  6. Medio utilizado para convocarla
  7. Lugar donde se llevó a cabo la reunión
  8. Nombre de la sociedad
  9. Lista de socios o accionistas que asistieron o que se hicieron representar, con indicación del número de cuotas o acciones de cada uno de ellos. Si concurren a través de apoderado, se expresará el nombre de éste, y si el socio o

accionista es una persona jurídica o un incapaz, se indicará en qué calidad actúa su representante.

- El acta deberá contener la indicación de las personas que actúen o se designen como presidente y secretario, y, en su caso, el número de votos con que fueron elegidos, así como una síntesis de lo ocurrido en la reunión.
- De cada decisión se indicará el número de votos con que fue aprobada o negada.
- Al finalizar la sesión es conveniente hacer un receso para elaborar el acta respectiva con el fin de someterla a aprobación antes de que aquélla concluya, caso en el cual deberá indicarse el número de votos con que ésta sea aprobada.
- El original del acta debe firmarse por quienes actuaron como presidente y secretario de la reunión, o, en su defecto, por el revisor fiscal, así como por las personas comisionadas para aprobar el acta, en caso de haber sido nombrada comisión para ese efecto.

La pretensión de presentar un acta de junta de socios como dócilmente que preste mérito ejecutivo para iniciar un proceso judicial en contra de la sociedad, no es procedente a juicio de este despacho por cuanto falta el requisito legal consistente en el origen del documento, ya que en tal evento dicho documento no procede del órgano que como tal no tiene capacidad para vincularla jurídicamente, como lo es el máximo órgano social. El acta puede constituir título ejecutivo a favor de los socios para ciertos efectos.

Los administradores tomadas en una reunión celebrada en contravención a lo prescrito en el artículo 186 serán ineficaces; las que se adopten sin el número de votos previsto en los estatutos o en las leyes, o excediendo los límites del contrato social, serán absolutamente nulas; y las que no tengan carácter general, conforme a lo previsto en el artículo 188, serán inoponibles a los socios ausentes o disidentes.

La impugnación sólo podrá ser intentada dentro de los dos meses siguientes a la fecha de la reunión en la cual sean adoptadas las decisiones, a menos que se trate de acuerdos o actos de la asamblea que deban ser inscritos en el registro mercantil, caso en el cual los dos meses se contarán a partir de la fecha de la inscripción. Los perjuicios que sufra la sociedad por esta causa le serán indemnizados solidariamente por los administradores que hayan cumplido la decisión quienes podrán repetir contra los socios que la aprobaron. Esta indemnización podrá ser propuesta dentro del año siguiente a la fecha de la ejecutoria de la sentencia que declare nula la decisión impugnada; la acción podrá ser ejercida por cualquier administrador, por el revisor fiscal o por cualquier asociado en interés de la sociedad.

La sociedad llevará un libro, debidamente registrado, en el que se anotarán por orden cronológico las actas de las reuniones de la asamblea o de la junta de socios. Estas serán firmadas por el presidente o quien haga sus veces y el secretario de la asamblea o de la junta de socios.

## ADMINISTRADORES

Las limitaciones o restricciones de las facultades anteriores que no consten expresamente en el contrato social inscrito en el registro mercantil no serán oponibles a terceros.

El representante o los representantes legales de una sociedad solamente tienen frente a terceros las limitaciones expresamente estipuladas en los estatutos y que hayan sido dotadas de publicidad comercial mediante su correspondiente inscripción en el registro público de comercio, en todo lo demás sus facultades son tan amplias como el objeto social.

El tercero que contrata con la sociedad sólo requiere la prueba de la representación legal pero no se ve en la necesidad de exigir especial autorización al gerente para contratar con él, salvo que exista una limitación conocida a través del registro público. La ley establece la capacidad para celebrar todo acto o contrato comprendido dentro del objeto o relacionado con la existencia y funcionamiento de la sociedad y es principio general que la norma jurídica se presume conocida y no deba ser objeto de prueba.

Las personas elegidas no podrán ser reemplazadas en elecciones parciales, sin proceder a nueva elección por el sistema del cuociente electoral, a menos que las vacantes se provean por unanimidad. (2)

Si en la reunión del máximo órgano social se eligen dos o más personas para integrar junta directiva, una comisión o cualquier otro cuerpo colegiado, se aplicará el sistema del cuociente electoral descrito en el artículo 197 del Código de Comercio. Debe tenerse en cuenta que cada vez que haya una elección debe inscribirse la correspondiente elección o el nombramiento en la respectiva cámara

de comercio mediante el registro de la copia del acta pertinente, acompañada de la aceptación escrita por parte de los funcionarios designados. Tal hecho debe acreditarse ante esta entidad con certificado expedido por aquella.

Las elecciones se harán para los períodos determinados en los estatutos, sin perjuicio de que los nombramientos sean revocados libremente en cualquier tiempo.

Las sanciones impuestas a los administradores por delitos, contravenciones u otras infracciones en que incurran no les darán acción alguna contra la sociedad.

## **REVISOR FISCAL**

Deberán tener revisor fiscal:

1. Las sociedades por acciones
2. Las sucursales de compañías extranjeras, y
3. Las sociedades en las que, por ley o por los estatutos, la administración no corresponda a todos los socios, cuando así lo disponga cualquier número de socios excluidos de la administración que representen no menos del veinte por ciento del capital.

Será obligatorio tener revisor fiscal en todas las sociedades comerciales, de cualquier naturaleza, cuyos activos brutos al 31 de diciembre del año inmediatamente anterior sean o excedan el equivalente de cinco salarios mínimos y/o cuyos ingresos brutos durante el año inmediatamente anterior sean o excedan al equivalente a tres mil salarios mínimos.

Para cumplir con la mencionada exigencia legal, las sociedades comerciales sometidas a la inspección y vigilancia de esta superintendencia que se encuentren dentro de alguno de los parámetros señalados, aprovecharán la reunión ordinaria de la junta de socios que se celebrará dentro de los tres primeros meses de este año.

Determinada la obligatoriedad de tener revisor fiscal, es necesario proceder a su elección, para lo cual bastará la decisión del máximo órgano social adoptada con la mayoría a que se refiere el artículo 204 del Código de Comercio, pues en concepto de esta entidad no será necesario reformar el estatuto para crear el cargo. Será menester tener en cuenta que conforme con lo expresado en las sociedades donde funcione junto directiva, el período del revisor fiscal será igual al de aquélla, sin perjuicio de que desaparecidos los presupuestos que la norma impone, también desaparezca la obligación de tenerlo.

Los principales objetivos de la revisoría fiscal son:

1. Control y análisis permanente para que el patrimonio de la empresa sea adecuadamente protegido, conservado y utilizado, y para que las operaciones se ejecuten con la máxima eficiencia posible.
2. Vigilancia igualmente permanente para que los actos administrativos, al tiempo de su celebración y ejecución, se ajusten al objeto social de la empresa y a las normas legales, estatutarias y reglamentarias vigentes, de suerte que no se consumen irregularidades en detrimento de los accionistas, los terceros y la propia institución.

3. Inspección constante sobre el manejo de libros de contabilidad, los libros de actas, los documentos contables y archivos en general, para asegurarse que los registros hechos en los libros son correctos y cumplen todos los requisitos establecidos por la ley, de manera que puede estar cierto de que se conservan adecuadamente los documentos de soporte de los hechos económicos, de los derechos y de las obligaciones de la empresa, como fundamento que son de la información contable de la misma.
4. Emisión de certificaciones e informes sobre los estados financieros, si el balance presenta en forma fidedigna la situación financiera y el estado de pérdidas y ganancias y el resultado de las operaciones, de acuerdo con normas de contabilidad generalmente aceptadas.
5. Colaboración con las entidades gubernamentales de regulación y control.

La nueva reforma laboral modifica sustancialmente el concepto de la subordinación cuando se trata de servicios personales prestados en ejercicio de una profesión liberal, porque según el literal b) del artículo 1º, la subordinación se da cuando el empleador queda facultado para exigirle el cumplimiento de órdenes, en cualquier momento, en cuanto al modo, tiempo o cantidad de trabajo, e imponerle reglamentos.

Lo anterior nos indica y reafirma uno de los pilares esenciales del ejercicio de la revisoría fiscal cual es su independencia no sólo mental sino en cuanto a la planeación y ejecución del trabajo. La vinculación del revisor fiscal puede hacerse a través de un contrato laboral con los requisitos que establece la Ley 50, o por

medio de un contrato para prestar sus servicios en forma independiente, según convengan las partes, pero en todo caso siempre debe constar por escrito.

Los deberes del revisor fiscal no podrán cumplirse a cabalidad sino mediante una inspección asidua y un control permanente, a diferencia de lo que ocurre en el ejercicio del cargo de auditor externo, el cual puede ejercerse en forma temporal u ocasional, de acuerdo con el trabajo contratado.

El revisor fiscal está sujeto no sólo a la responsabilidad civil que puede derivarse del ejercicio de su profesión, sino también a las sanciones administrativas y penales, señalando además que el revisor fiscal como contador público que es un funcionario público para efectos de las sanciones penales por culpas o delitos que cometiere en el ejercicio de sus actividades.

La elección de revisor fiscal se hará por la mayoría absoluta de la asamblea o de la junta de socios.

No podrán ser revisores fiscales:

1. Quienes sean asociados de la misma compañía o de alguna de sus subordinadas.
2. Quienes estén ligados por matrimonio o parentesco dentro del cuarto grado de consanguinidad, primero civil o segundo de afinidad.
3. Quienes desempeñen en la misma compañía o en sus subordinadas cualquier otro cargo.



Los informes del revisor fiscal sobre los balances generales deberá expresar por lo menos:

1. Si ha obtenido las informaciones necesarias para cumplir sus funciones;
2. Si en el curso de la revisión se han seguido los procedimientos aconsejados por la técnica de la interventoría de cuentas.

### CALIFICACIÓN Y GRADUACION DE CREDITOS

Dentro de los treinta días siguientes a la terminación de la audiencia preliminar, el juez calificará, graduará y determinará las bases para liquidar los créditos reconocidos y admitidos, de acuerdo con la verificación efectuada en dicha audiencia y los demás elementos de juicio de que disponga. (2)

### AUDIENCIA DE DELIBERACIONES FINALES Y ACUERDO CONCORDATORIO

Se señalará fecha, hora y lugar para la audiencia de deliberaciones finales, la cual se realizará dentro de los diez días siguientes. Se sujetará a las siguientes reglas:

1. El juez la presidirá y actuará como conciliador;
2. Todos los acreedores reconocidos y admitidos y el empresario podrán participar en las deliberaciones.
3. En primer término se discutirá la propuesta de concordato presentada por el empresario; si ésta no fuere aprobada, se procederá a discutir la que propongan el acreedor o los acreedores que representen por lo menos el treinta por ciento del valor de los créditos reconocidos o admitidos;

4. Respecto a su duración, se aplicará lo dispuesto en el inciso final del artículo 27;
5. Las decisiones deberán aprobarse con el voto del empresario y de uno o más acreedores que representen no menos del setenta y cinco por ciento del valor de los créditos reconocidos y admitidos;
6. Cuando a la audiencia no concurrieren, sin causa justificada, el empresario, su representante o apoderado, y no se presente dentro de los tres días siguientes prueba siquiera sumaria que justifique la no comparencia, el juez citará a nueva reunión para continuar la audiencia, en la que podrá aprobarse el concordato con el solo voto de los acreedores a que se refiere la regla quinta.

Una vez aprobado el concordato, el juez ordenará la cancelación o la reforma de los gravámenes constituidos sobre los bienes de la empresa, conforme a los términos convenidos en el acuerdo.

#### MATRICES, SUBORDINADAS Y SUCURSALES

Las sociedades subordinadas pueden ser filiales o subsidiarias. Se considerará filial la sociedad que esté dirigida o controlada económica, financiera o administrativamente por otra, que será la matriz. Será subsidiaria la compañía cuyo control o dirección lo ejerza la matriz por intermedio o con el concurso de una o varias filiales suyas, o de sociedades vinculadas a la matriz o a las filiales de ésta. Se considerará subordinada la sociedad que se encuentre, entre otros, en los siguientes casos:

1. Cuando el cincuenta por ciento o más del capital pertenezca a la matriz, directamente, o por intermedio o en concurrencia con sus subordinadas, o con las filiales o subsidiarias de éstas.
2. Cuando las sociedades mencionadas en el ordinal anterior tengan, conjunta o separadamente, el derecho de emitir los votos constitutivos del quórum mínimo decisorio en la junta de socios, o en asamblea, o en la junta directiva, si la hubiere.
3. Cuando las sociedades vinculadas entre sí participen en el cincuenta por ciento o más de las utilidades de la compañía, así sea por prerrogativas o pactos especiales.

Las sociedades subordinadas no podrán tener, a ningún título, partes de interés, o cuotas o acciones en las sociedades que las dirijan o controlen.

#### DE LA INSPECCIÓN Y VIGILANCIA DE LAS SOCIEDADES

La Superintendencia de Sociedades ejercerá la función presidencial de inspección, vigilancia y control de las sociedades mercantiles no sometidas a la vigilancia de otras superintendencias, atendiendo los siguientes principios:

1. Cuidar que las entidades sujetas a su control y vigilancia se ajusten en su formación, funcionamiento y en el cumplimiento de su objeto a las previsiones legales y estatutarias.

2. Intervenir en los casos en que se presenten o puedan presentarse abusos en los órganos de dirección y/o administración de las sociedades y entidades vigiladas o de quienes tengan facultad decisoria en ellas.
3. Propender por la adecuada transparencia de la información contable, financiera y jurídica de las sociedades mercantiles sujetas a su inspección.
4. Promover la investigación en las materias que le sean de su competencia.

El superintendente podrá expedir regímenes de autorizaciones generales para los trámites que deban surtirse ante la Superintendencia de Sociedades. Esta misma podrá obtener, confirmar y analizar información sobre la situación jurídica, contable, económica y administrativa de cualquier sociedad.

Solamente están sujetas a vigilancia:

1. Las que determine el Presidente de la República en ejercicio de la facultad de inspección, control y vigilancia que le otorga la Constitución Política.
2. Las que determinen normas que tengan el carácter de supranacionales.

#### **FUNCIONES DE LA SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES**

1. Entre otras, ejercer la inspección, vigilancia y control de las sociedades mercantiles, no sometidas a la vigilancia de otras superintendencias.
2. Absolver las consultas que se formulen en los asuntos de su competencia.

3. Convocar y tramitar los concordatos preventivos en los casos que la ley señale.
4. Adelantar las investigaciones administrativas de que trata el artículo 281 del Código de Comercio.
5. Unificar las reglas de contabilidad a que deben sujetarse las sociedades mercantiles sometidas a su vigilancia.
6. Asesorar al Gobierno Nacional en todo lo relacionado con las actividades propias de la Superintendencia de Sociedades.
7. Dar apoyo en los asuntos de su competencia a los empresarios y a los demás organismos del Estado.
8. Fomentar el conocimiento y difusión de la legislación comercial y de las normas contables privadas.
9. Fijar, con la aprobación del Gobierno Nacional, el monto de las contribuciones que los vigilados deben pagar a la Superintendencia en los términos del artículo 287 del Código de Comercio y recaudar los dineros por tal concepto.

#### FINALIDADES DE LA VISITA DE INSPECCIÓN

Tendrá por objeto establecer:

1. Si la sociedad está cumpliendo su objeto y lo hace dentro de los términos del contrato social.
2. Si se lleva la contabilidad al día, según las normas legales y los principios o reglas pertinentes de la técnica contable.
3. Si los activos sociales son reales y están adecuadamente protegidos.
4. Si los dividendos repartidos o por repartir corresponden realmente a utilidades liquidadas en cada ejercicio y se han pagado conforme al contrato y a las órdenes de la asamblea o junta de socios.
5. Si se están haciendo las reservas obligatorias y las ordenadas por la asamblea o junta de socios y si se está respetando el destino de las mismas.
6. Si han ocurrido pérdidas de las que conforme a la ley o al contrato deban producir la disolución de la sociedad.
7. Si los libros de actas y de registro de acciones se llevan y se conservan debidamente.
8. Si el funcionamiento de la sociedad se ajusta a las disposiciones legales y a las estipulaciones de los estatutos.

Luego de practicar la visita, levantar el acta respectiva y correr traslado a la sociedad visitada para que formule descargos o aclaraciones, deberá impartir

instrucciones u órdenes del caso. Necesariamente deben ser una consecuencia lógica de la irregularidad observada y la solución que se le pretenda dar.

La Superintendencia es competente para conocer de las investigaciones administrativas, en los términos del artículo 281 del Código de Comercio, sobre todas aquellas sociedades comerciales no sujetas al control de la Superintendencia Bancaria y de Sociedades.

Ninguno de los funcionarios de la Superintendencia podrá revelar los procedimientos secretos de producción industrial, los sistemas de propaganda o de venta y las referencias o datos que puedan afectar a la empresa en relación con la competencia y que hayan conocido con ocasión del ejercicio de sus funciones. La infracción se sancionará con la pérdida del empleo, decretada de oficio o petición de la respectiva sociedad. Tampoco pueden conservar o adquirir derechos, partes de interés, cuotas o acciones en las sociedades vigiladas, ni negociar en forma alguna con ellas.

## BALANCE

Anualmente esta entidad envía a todas las sociedades vigiladas un disquete que contiene los formatos de solicitud de información financiera, con una cartilla guía para su diligenciamiento, y determina los plazos para su presentación.

El balance certificado es el suscrito con las firmas autógrafas del representante legal, del contador de la sociedad y del revisor fiscal, si lo hubiere.

Al balance y a la cuenta de resultados se anexarán los siguientes documentos:

1. Las sociedades por acciones indicarán el número de acciones en que esté dividido el capital, su valor nominal y las que hayan readquirido.
2. En lo concerniente a las inversiones en sociedades se indicará el número de acciones, cuotas o partes de interés, su costo, el valor nominal, la denominación o razón social, la nacionalidad y el capital de la compañía en la cual se haya efectuado dicha inversión.
3. El detalle de las cuentas de orden con su valor y fecha de vencimiento.
4. Un estudio de las cuentas que hayan tenido modificaciones de importancia en relación con el balance anterior y,
5. Los índices de solvencia, rendimiento y liquidez con un análisis comparativo de dichos índices en relación con los dos últimos ejercicios.

#### DE LA SOCIEDAD COLECTIVA

Todos los socios responderán solidaria e ilimitadamente por las operaciones sociales. Esta responsabilidad sólo podrá deducirse contra los socios cuando se demuestre, que la sociedad ha sido requerida vanamente para el pago.

Cualquier sociedad mercantil podrá formar parte de sociedades colectivas, y cada uno de los socios debe tener autorización de su consocio para:

1. Ceder total o parcialmente su interés en la sociedad:



2. Delegar en un extraño las funciones de administración o de vigilancia de la sociedad;
3. Explotar por cuenta propia o ajena, la misma clase de negocios en que se ocupe la compañía y
4. Formar parte de sociedades por cuotas o partes de interés, intervenir en su administración o en las compañías por acciones que exploten el mismo objeto social.

#### LA RAZON SOCIAL

Se formará con el nombre completo o el solo apellido de alguno o algunos de los socios seguido de las expresiones "y compañía", "hermanos", "e hijos", u otras análogas, sino se incluyen los nombres completos o los apellidos de todos los socios. La muerte de un socio cuyo nombre o apellido integre la razón social, no impedirá a la sociedad seguir utilizándolo cuando continúe con los herederos o cuando estos, siendo capaces, consientan expresamente. En tales casos se agregará la palabra "sucesores".

#### ADMINISTRACION Y REPRESENTACION DE LA SOCIEDAD

Esta administración corresponde a todos y cada uno de los socios, los delegados tendrán las mismas facultades conferidas a los socios administradores por la ley o por los estatutos, salvo las limitaciones que expresamente se les impongan.

## REGLAS ESPECIALES SOBRE DISOLUCION DE LA SOCIEDAD COLECTIVA

Se disolverá por las siguientes causales:

1. Por muerte de alguno de los socios sino se hubiere estipulado su continuación con uno o más de los herederos o con los socios supérstites;
2. Por incapacidad sobreviniente a alguno de los socios, a menos que se convenga que la sociedad continúe con los demás;
3. Por declaración de quiebra de alguno de los socios, si los demás no adquieren su interés social o no aceptan la cesión a un extraño;
4. Por enajenación forzada del interés de alguno de los socios a favor de un extraño, y
5. Por renuncia o retiro justificado de alguno de los socios, si los demás no adquieren sus intereses en la sociedad.

Debemos hacer énfasis en que por la sucesión por causa de muerte, modo de adquirir el dominio, se sucede a una persona en todos sus derechos y que es una forma de adquirir el estado de socio.

## DE LAS SOCIEDADES EN COMANDITA

Esta se formará siempre entre uno o más socios que comprometen solidaria e ilimitadamente su responsabilidad por las operaciones sociales y otro o varios socios que limitan la responsabilidad a sus respectivos aportes. Los primeros se

denominan socios gestores y los segundos, socios comanditarios. Podemos ver, entonces que:

- La responsabilidad solidaria del socio gestor o colectivo es subsidiaria.
- Ese carácter subsidiario obliga al acreedor a perseguir de manera inicial y principal a la sociedad y al socio gestor.
- El acreedor no puede perseguir judicialmente en forma conjunta a la sociedad y al socio gestor.
- En proceso de ejecución contra la sociedad no pueden embargarse ni secuestrarse bienes del socio gestor que no ha sido demandado.
- Cuando el crédito conste en un título valor suscrito por la sociedad pero no firmado ni garantizado real o personalmente por el socio gestor no es procedente de modo alguno hacerlo valer contra éste invocando la responsabilidad solidaria.
- Es discutible si la responsabilidad solidaria del socio gestor se extiende a cubrir las relaciones jurídicas extracontractuales en que intervenga la sociedad, o si, por el contrario, tal responsabilidad se limita a las relaciones contractuales de aquella.
- Es discutible, igualmente, si una sentencia de condena pronunciada en proceso de conocimiento contra la sociedad, en el cual no fue citado como parte el socio gestor, puede ser ejecutable contra éste.

- El acreedor podrá demandar ejecutivamente al socio, sin necesidad de demandar inicialmente a la sociedad, siempre que demuestre haber requerido vanamente a la sociedad para el pago. La prueba del requerimiento puede ser judicial o extrajudicial. Sin embargo, el requerimiento únicamente será procedente cuando la obligación conste en documento cierto, no que se base en meras expectativas o en derechos inciertos. La expresión "vanamente" es equívoca y debe precisarse.
- El artículo 1944 del Código de Comercio consagra el caso especial del socio gestor al cual se extienden los efectos de la quiebra de la sociedad, cuando requeridos por el sindico para que atiendan el pago del pasivo externo por insuficiencia de los activos sociales, no ponen a disposición del juez el faltante.

El socio comanditario como tal no puede efectuar su aporte en trabajo o industria, sino que debe realizar efectivamente un aporte de capital, adquiriendo las cuotas que le correspondan, pero sin perjuicio de aportar, independientemente de su calidad de socio comanditario, trabajo o industria y adquirir también la calidad de socio gestor.

#### DE LA SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

Esta sociedad esta conformada por dos socios; uno capitalista y otro industrial. Unicamente el socio capitalista tiene derecho de voto, por cuanto en la sociedad de responsabilidad limitada los votos se emiten con base en el número de cuotas que en ellas se posean.

Resulta que en las reuniones de la junta de socios, el socio industrial solo interviene, con su facultad de oposición, en las decisiones que puedan alterar su

status socii, pero carece de toda participación en aquellas que no afecten sus derechos.

Los socios no excederán de 25. Será nula de pleno derecho la sociedad que se constituya con un número mayor.

Los socios tendrán las siguientes atribuciones:

1. Resolver sobre todo lo relativo a la cesión de cuotas así como a la admisión de nuevos socios.
2. Decidir sobre el retiro y exclusión de socios.
3. Exigir de los socios las prestaciones complementarias o accesorias si hubiere lugar.
4. Ordenar las acciones que correspondan contra los administradores, el representante legal, el revisor fiscal, o cualquiera otra persona que hubiere incumplido sus obligaciones u ocasionado daños o perjuicios a la sociedad.
5. Elegir y remover libremente a los funcionarios cuya designación le corresponda.

#### DE LA SOCIEDAD ANONIMA

Esta se formará por la reunión de un fondo social suministrado por accionistas responsables hasta el monto de sus respectivos aportes; será administrada por

gestores temporales y revocables y tendrá una denominación seguida de las palabras "sociedad anónima" o de las letras "S.A."

Esta no podrá funcionar con menos de cinco accionistas; el capital de la sociedad anónima se dividirá en acciones de igual valor que se representarán en títulos negociables.

Las acciones podrán ser nominativas o al portador, pero deberán ser nominativas mientras no se hayan pagado íntegramente.

#### DERECHOS DEL ACCIONISTA

1. El de participar en las deliberaciones de la asamblea general de accionistas y votar en ella.
2. El de recibir una parte proporcional de los beneficios sociales establecidos por los balances de fin de ejercicio, con sujeción a lo dispuesto en la ley o en los estatutos.
3. El de negociar libremente las acciones, a menos que se estipule el derecho de preferencia a favor de la sociedad o de los accionistas, o de ambos.
4. El de inspeccionar, libremente los libros y papeles sociales dentro de los quince días hábiles anteriores a las reuniones de la asamblea general en que se examinen los balances de fin de ejercicio, y

5. El de recibir una parte proporcional de los activos sociales, al tiempo de la liquidación y una vez pagado el pasivo externo de la sociedad.

#### ACCIONES CON DIVIDENDO PREFERENCIAL Y SIN DERECHO DE VOTO

Tienen derecho las sociedades anónimas que reúnan las siguientes condiciones:

1. Que estén sometidas a la inspección y vigilancia del Estado.
2. Que la emisión de dichas acciones este prevista en los estatutos sociales.
3. Que sus acciones estén inscritas en una bolsa de valores.
4. Que durante los dos ejercicios anuales inmediatamente anteriores a la emisión, haya obtenido utilidades distribuibles que le hubieren permitido pagar un dividendo por un valor superior o igual al mínimo fijado para las acciones que se pretenden emitir.
5. Que ninguna parte de su capital social esté representado en acciones de goce o industria, a que se refiere el artículo 380 del Código de Comercio, o en acciones privilegiadas, previstas en el artículo 381 del Código de Comercio.

#### DIRECCION Y ADMINISTRACION

La asamblea general la constituirán los accionistas reunidos con el quórum y en las condiciones previstas en los estatutos. Tendrán las siguientes funciones:

1. Disponer qué reservas deben hacerse además de las legales.
2. Fijar el monto del dividendo, así como la forma y plazos en que se pagará.
3. Ordenar las acciones que correspondan contra los administradores, funcionarios directivos o el revisor fiscal.
4. Elegir y remover libremente a los funcionarios cuya designación le corresponda.
5. Disponer que determinada emisión de acciones ordinarias sea colocada sin sujeción al derecho de preferencia, para lo cual se requerirá el voto favorable de no menos del setenta por ciento de las acciones presentes en la reunión.
6. Adoptar las medidas que exigiere el interés de la sociedad, y
7. Las demás que le señalen la ley o los estatutos, y las que no correspondan a otro órgano.

#### JUNTA DIRECTIVA

La junta se integrará con no menos de tres miembros y cada uno de ellos tendrá un suplente. A falta de estipulación expresa en contrario, los suplentes serán numéricos. (2)

La junta directiva se integra como órgano social únicamente con la participación de los miembros principales, pues los suplentes tienen simples expectativas de



intervenir en su composición, en los casos de ausencia temporal o definitiva de los principales, de acuerdo al régimen propio de las suplencias.

#### DE LAS SOCIEDADES DE ECONOMIA MIXTA

Son de economía mixta las sociedades comerciales que se constituyen con aportes estatales y de capital privado. Se sujetan a las reglas del derecho privado y a la jurisdicción ordinaria, salvo disposición legal en contrario.

#### DE LAS SOCIEDADES EXTRANJERAS

Son las constituidas conforme a la ley de otro país y con domicilio principal en el exterior. Todas las sucursales de sociedades extranjeras que desarrollen actividades permanentes en Colombia estarán sometidas a la vigilancia del Estado, que se ejercerá por la Superintendencia Bancaria o de Sociedades, según su objeto social.

#### DE LA SOCIEDAD MERCANTIL DE HECHO

La sociedad comercial será de hecho cuando no se constituya por escritura pública. Su existencia podrá demostrarse por cualquiera de los medios probatorios reconocidos en la ley.

Esto es un acuerdo de voluntades entre dos o más personas destinado a producir obligaciones. Pero en tanto que la sociedad de derecho es contrato solemne, que requiere otorgamiento de escritura pública y otras formalidades, la de hecho es

contrato que implica nulidad por omisión de alguno de tales requisitos, o es contrato que se constituye como meramente consensual, sin solemnidad alguna.

#### 4. 2. MARCO LEGAL DE LAS MINUTAS, ESTATUTOS Y CONTRATACIONES DE LAS SOCIEDADES

Identificación y Comparecencia. Tenerse en cuenta que cinco es el mínimo número de accionistas exigidos por la ley, sin los cuales no puede funcionar una sociedad anónima.

Representación. No necesariamente debe adjuntarse copia auténtica del acta, de acuerdo a lo estipulado en los estatutos de la sociedad compareciente. De otra parte, el acta que se adjunte para la protocolización respectiva puede ser proferida por el órgano estatutariamente competente para ello.

Denominación Social. Debe estar precedida por las palabras "Sociedad Anónima" o de las letras S.A.

Carácter Comercial. Conforme la reforma introducida por la Ley 122 de 1995, las sociedades que contemplen como objeto la ejecución de actos o empresas mercantiles exclusivamente, serán comerciales.

De otra parte, la misma reforma dispuso que cualquiera que sea el objeto de la sociedad siempre estará sujeta a las normas comerciales, o sea, pueden ser comerciales o civiles de acuerdo con su objeto.

Capital Suscrito. Es la cifra representativa del valor nominal de las acciones.

Capital Pagado. Es la parte capital del suscrito que ha ingresado, bien sea por medio de aportes en dinero o en especie.

Debe relacionarse la forma como los socios suscriben y pagan las acciones suscritas así:

- Si se hace en dinero, así se hace constar.
  
- Si se hace en especie o bienes debe determinarse por su género y cantidad, y estimarlos en su valor comercial.

En caso de encontrarse la nueva sociedad sometido a control y vigilancia de la Superintendencia de Sociedades, se requerirá que el avalúo de los aportes en especie, realizado se apruebe por la entidad vigilante.

## **DISPOSICIÓN PARA UNA SOCIEDAD ANÓNIMA**

### **1. NOMBRE, NACIONALIDAD, DOMICILIO, OBJETO Y DURACIÓN DE LA SOCIEDAD.**

La Sociedad tendrá las letras S.A. o las palabras Sociedad Anónima Comercial, de nacionalidad, colombiana. Tendrá domicilio en cualquier ciudad y tener sucursales, agencias, o dependencias en otros lugares del país o del exterior, por disposición de la misma. Tendrá unos objetivos claros y concisos, en desarrollo de los mismos puede ejecutar los contratos o actos que fuesen necesarios para el cumplimiento de los mismos, un término determinado de años que se cuentan desde la fecha de la escritura.

### **2. CAPITAL SOCIAL, APORTES Y RESERVAS**

Tendrá un capital social autorizado, además debe estar dividido en acciones de valor nominal. Podrán crearse acciones de goce o industria, los títulos de estas acciones permanecerán depositados en la caja de la sociedad para ser entregados al aportante, en la medida en que cumpla su obligación, y mientras tanto no serán negociables.

Las acciones podrán ser

- A. Ordinarias, en las cuales los titulares podrán participar en las deliberaciones de la asamblea general y votar en ella; Recibir una parte proporcional de los beneficios sociales establecidos; Negociar las acciones; Inspeccionar

libremente los libros y papeles sociales dentro de los 15 días hábiles anteriores a la reunión, donde se examinen los balances de fin de ejercicio. Recibir una parte proporcional de los activos sociales al tiempo de la liquidación.

**B. Privilegiadas.**

Además de los anteriores derechos conferirán los siguientes:

1. En caso de liquidación, un derecho preferencial para su reembolso.
2. Un derecho a que de las utilidades se les destine, en primer término, una cuota determinada, acumulable o no. La acumulación no podrá extenderse a un período mayor de cinco años.

La sociedad podrá emitir acciones con dividendo preferencial y sin derecho de voto, siempre y cuando su emisión sea aprobada por la asamblea de accionistas, de acuerdo a las condiciones y requisitos señalados para dicho efecto en los artículos 30 a 47 de la Ley 27 de 1990. Toda emisión de acciones podrá revocarse o modificarse por la asamblea general, antes de que éstas sean colocadas o suscritas y con sujeción a las exigencias legales.

Las acciones no suscritas en el acto de constitución y las que emita posteriormente la sociedad serán colocadas de acuerdo con el reglamento de suscripción. Los accionistas tendrán derecho a suscribir preferencialmente en toda nueva emisión de acciones una cantidad proporcional a las que posean en la fecha en que el órgano social competente apruebe el reglamento de suscripción, además del derecho a la suscripción de acciones será negociable desde la fecha del avisó de la

oferta, asimismo, la Sociedad no podrá adquirir sus propias acciones, sino por decisión de la asamblea con el voto favorable de no menos del setenta por ciento (70%) de las acciones suscritas.

Cuando un accionista esté en mora de pagar las cuotas de las acciones que haya suscrito, no podrá ejercer los derechos inherentes a ellas. Para tal efecto, la sociedad anotará los pagos efectuados y los saldos pendientes. Las acciones que la sociedad retire al accionista moroso las colocará de inmediato, igualmente, a todo suscriptor de acciones deberá expedírsele por la sociedad el título o títulos que justifiquen su calidad de tal. En caso de hurto de un título nominativo la sociedad lo sustituirá entregándole un duplicado al propietario, comprobando el hecho ante administradores, y presentando copia auténtica de la denuncia penal correspondiente.

Los títulos al aportador sólo serán sustituibles en caso de deterioro, del mismo modo serán libremente negociables excepto: Las privilegiadas, las comunes, las de industria y comercio, que serán negociables solo con autorización de la junta directiva y las gravadas con respecto de las cuales se requerirá autorización del acreedor. De la misma forma, los administradores de la sociedad no podrán ni por ellos mismo o intermediarios, enajenar o adquirir acciones de la misma mientras estén en ejercicio de sus cargos.

Las acciones no pagadas en su integridad no podrán ser negociadas, pero el suscriptor, y los adquirientes subsiguiente serán solidariamente responsables del importe no pagado de las mismas. Para la nueva inscripción y expedir el título al adquirente es necesaria la previa cancelación de los títulos expedidos al tradente. Asimismo los accionistas que deseen enajenar sus acciones en todo o en parte,

deberán ofrecérselas primero a la sociedad, dicha se hará por escrito, a través del gerente de la compañía, la sociedad gozará de un término de (15) días hábiles para aceptar o no la oferta, según lo decida la junta directiva, si la sociedad o los accionistas, según el caso, estuvieren interesados en adquirir las acciones total o parcialmente, pero discrepacen con el oferente respecto del precio o de la forma de pago, o de ambos, éstos serán fijados por peritos designados por las partes o por la Superintendencia Bancaria, dado el caso la negociación se perfeccionará dentro de los cinco (5) días siguientes a la rendición del experticio.

La sociedad llevará un libro de registro de acciones en el cual figure cada uno de los socios con el número de acciones que posea donde se anotarán todos los movimientos de la sociedad. La entrega o dación en prenda de acciones no surtirá efectos ante la sociedad en tanto no se dé aviso de esto, y el gravamen se haya inscrito en el libro respectivo. Cuando se trate de acciones dadas en prenda, la sociedad conocerá al accionista todos los derechos inherentes a su calidad.

Los dividendos pendientes pertenecerán al adquirente de las acciones desde la fecha de la carta de traspaso, salvo pacto en contrario de las partes en cuyo caso lo expresarán en la misma carta.

La sociedad formará una reserva legal con el diez por ciento (10%) de las utilidades líquidas de cada ejercicio, hasta completar el cincuenta por ciento (50%) del capital suscrito. Igualmente la asamblea general de accionistas podrá constituir reservas ocasionales, siempre que tengan destinación específica. Antes de formar cualquier reserva, se harán las apropiaciones necesarias para atender el pago de impuestos. En caso de pérdidas, éstas se recogerán con las reservas que

se hayan constituido para tal fin, y en su defecto con la reserva legal, la cual tiene la finalidad de absorber las pérdidas. (2)

### 3. REVISOR FISCAL

El revisor fiscal deberá ser contador público. Será nombrado por la asamblea general de accionistas para un período determinado por mayoría absoluta de la asamblea, y podrá ser reelegido indefinidamente y tendrá un suplente.

No podrán ser revisor fiscal: 1. Quienes sean asociados de la compañía o de laguna de sus subordinadas (si existen éstas). 2. Quienes estén ligados por matrimonio o parentesco dentro del cuarto grado de consanguinidad, primero civil o segundo de afinidad, o sean consocios de los administradores o funcionarios directivos, el cajero, auditor o contador de la misma sociedad. 3. Quienes desempeñen en la misma compañía o en sus subordinadas cualquier otro cargo.

Las funciones son las de revisar cuidadosamente cada operación que se ejecute o que se vaya a ejecutar dentro de la compañía, además que si se llevan a cabo sean de la manera correcta y legal según lo estipule la ley para tales operaciones. Rendir un informe ante la junta directiva del estado de la compañía y de las irregularidades cometidas, y colaborar con las entidades gubernamentales que ejerzan la inspección y vigilancia de las compañías.



#### 4. REFORMAS DE ESTATUTOS

Las resoluciones sobre estas reformas se hacen en solo debate, ya sea en reuniones ordinarias o extraordinarias de la asamblea general y con el voto favorable del 70% de las acciones representadas en la reunión.

Asimismo la asamblea de accionistas la constituyen éstos reunidos en quórum y en condiciones previstas en los estatutos. La asamblea general de estará presidida por el presidente o el suplente, o suplentes de la junta directiva o sino por el accionista que designe la asamblea. Las reuniones pueden ser ordinarias o extraordinarias. Dicha convocatoria se hará en diarios de publicación nacional, aunque puede ser por otro sistema. Debe hacerse con 15 día hábiles de anticipación.

Las reuniones ordinarias se celebrarán al menos una vez al año dentro de los tres primeros meses siguientes al vencimiento del ejercicio social. Si esta no se reúne, o el aviso no se haya hecho con el suficiente tiempo de anticipación se reunirán el primer día hábil del mes de abril, en el domicilio principal de la sociedad. Estas reuniones tendrán como objeto examinar la situación de la sociedad, designar los administradores y demás funcionarios de su elección.

Para las reuniones extraordinarias se hará de la misma forma que para las ordinarias, pero con una anticipación cinco días comunes, claro está que si en estos días la sociedad tenga que revisar balances y otras operaciones, entonces la convocatoria se hará de igual forma que las ordinarias.

Las reuniones de la asamblea se efectuarán en el domicilio social. Sin embargo, podrán reunirse sin objeción alguna cualquier día y en cualquier lugar sin previa convocatoria, siempre y cuando se hallen representadas la totalidad de las acciones suscritas.

Para las reuniones extraordinarias se especificarán los asuntos sobre los cuales se deliberará y decidirá sin que puedan tratarse temas distintos, a menos que el 70% de las acciones representadas así lo dispongan. Si se convoca la asamblea general y esta no se reúne por falta de quórum, entonces se convocará a otra sesión con el número de acciones representadas que halla. Cualquier socio puede hacerse representar en las reuniones de la asamblea general de accionistas mediante un poder otorgado por escrito. El poder otorgado podrá comprender dos o más reuniones de la asamblea de accionistas. De igual forma las decisiones que tome la asamblea general se harán constar en actas aprobadas por la misma, las cuales deben llevar en detalle las observaciones de la reunión, entre otros están: lugar y fecha de la reunión, votos a favor y en contra, o en blanco, etc.

Algunas de las funciones de la asamblea general de accionistas: Disponer qué reservas deben hacerse además de las legales; elegir y remover libremente a los funcionarios cuya designación le corresponda; Estudiar y aprobar las reformas de los estatutos; Adoptar medidas que reclamen el cumplimiento de los estatutos y el interés común de los asociados.

## **JUNTA DIRECTIVA**

La junta directiva se compone de una cantidad determinada de miembros, los cuales tendrán un suplente personal. El gerente general de la sociedad tendrá voz

pero no voto en las reuniones de la junta y no devengará remuneración especial por su asistencia a las reuniones de ella, a menos que sea miembro de la junta, caso en el cual tendrá voz y voto y remuneración.

La permanencia de los miembros de la junta directiva esta sujeta a lo que diga esta, además dichos miembros podrán ser reelegidos o removidos por decisión de la asamblea de accionistas. La junta directiva deliberará y decidirá con la presencia y los votos de la mayoría de sus miembros.

Entre otras las atribuciones de la junta directiva son:

1. Designar el gerente fijándole su remuneración.
2. Delegar en el gerente o en cualquier otro empleado, las funciones que estime convenientes.
3. Examinar cuanto lo tenga a bien, los libros, documentos, fábricas, instalaciones, depósitos y caja de la compañía.
4. Abrir sucursales o agencias o dependencias dentro o fuera del país.

Cualquier duda o colisión respecto de las funciones o atribuciones de la junta directiva y el gerente, se resolverá siempre a favor de la junta directiva y las colisiones entre la junta y la asamblea general, se resolverán a su vez, a favor de la asamblea.

Algunas de las reglas que tiene las reuniones de la junta directiva son:

- a. La junta elegirá un presidente y un secretario para un período igual al suyo, a quienes podrá remover libremente en cualquier tiempo.

- b. Las autorizaciones de la junta directiva al gerente, en los casos previstos en estos estatutos, podrán darse en particular, para cada acto u operación.

No podrá haber en la junta directiva una mayoría cualquiera formada por personas ligadas entre sí por matrimonio, o por parentesco dentro del tercer grado de consanguinidad o segundo de afinidad, o primero civil, excepto en el caso de que la sociedad se reconozca como de familia. Los principales y los suplentes de la junta serán elegidos por la asamblea general, para períodos determinados y por cuociente.

La junta directiva tendrá atribuciones suficientes para que se ejecute o celebre cualquier acto o contrato comprendido dentro del objeto social y para tomar las determinaciones necesarias en orden a que la sociedad cumpla sus fines.

#### GERENTE

La sociedad tendrá un gerente, que podrá ser o no miembro de la junta directiva, con un suplente que remplazará al principal en sus faltas accidentales, temporales o absolutas. Ambos, tanto el gerente como el suplente podrán ser reelegidos por la junta directiva por un período determinado de años.

El gerente, o quien haga sus veces es el representante legal de la sociedad para todos los efectos.

Entre otras las funciones del gerente son:

1. Representar a la sociedad ante los accionistas, ante terceros y ante toda clase de autoridad.
2. Nombrar y remover los empleados de la sociedad cuyo nombramiento y remoción delegue la junta directiva.
3. Convocar la junta directiva cuando lo considere necesario o conveniente y mantenerla informada del curso de los negocios sociales.
4. Cumplir las órdenes e instrucciones que le impartan la asamblea general o la junta directiva, y en particular, solicitar autorizaciones para los negocios que deben aprobar previamente la asamblea o la junta directiva.
5. Cumplir o hacer que se cumplan oportunamente todos los requisitos o exigencias legales que se relacionen con el funcionamiento y actividades de la sociedad.

En el registro mercantil se inscribirá la designación de representantes legales y del revisor fiscal y sus suplentes, mediante copia de la parte pertinente del acta de la junta directiva. Así mismo, el gerente deberá rendir cuentas comprobadas de su gestión cuando se lo exijan la asamblea general o la junta directiva, al final de cada año y cuando retire de su cargo.

#### SECRETARIO

La compañía tendrá un empleado llamado secretario de libre nombramiento de la junta directiva, que será a la vez secretario de la asamblea, de la junta directiva y del gerente.

Es deber del secretario mantener en constante comunicación y al tanto de la información a la sociedad y cumplir los demás deberes que le imponga la asamblea general, la junta directiva y el gerente.

## BALANCE, DIVIDENDOS

Se harán el 31 de Diciembre de cada año. Este se hará de acuerdo a las prescripciones legales, será publicada por lo menos en el boletín de la cámara de comercio del domicilio social. La junta directiva y el representante legal presentarán a la asamblea su aprobación o improbación el balance de cada ejercicio. Que irá acompañada de un completo informe completo acerca del estado de la sociedad.

Dentro de los 30 día hábiles siguientes a la reunión de la asamblea el representante legal de la sociedad remitirá a la Superintendencia una copia del balance. Al final de cada ejercicio se producirá el estado de pérdidas y ganancias. Para determinar los resultados definitivos de las operaciones realizadas en el respectivo ejercicio. Los inventarios se evaluarán de acuerdo con los métodos permitidos por la legislación fiscal. Si la suma de las reservas legal, estatutarias y ocasionales excediere del cien por cien del capital suscrito de utilidades líquidas que deber repartir la sociedad se elevará al setenta por ciento.

El pago de dividendos se hará en dinero efectivo, en las épocas que acuerde la asamblea general y a quien tenga la calidad de accionista al tiempo de hacerse exigible cada pago. La aprobación del balance general, implica la de las cuentas del respectivo ejercicio y también de su fenecimiento. Para esta aprobación es

necesario el voto del 51% de las acciones representadas en la asamblea, sin que puedan votar los administradores o empleados de la sociedad.

## BONOS

La sociedad podrá obtener préstamos por medio de la emisión de bonos o títulos representativos de obligaciones con autorización de la asamblea general y de acuerdo con las estipulaciones de la ley. Podrá no obstante, la junta directiva aprobar el prospecto de bonos, siempre que la asamblea fije las bases de que tratan los numerales 1º a 7º del artículo 7º del Decreto – Ley 1026 de 1990, y las normas que los adiciones o sustituyan.

## DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN

La sociedad se disolverá: 1. Por vencimiento del término previsto para su duración en el contrato, sino fuere prorrogado válidamente antes de su expiración. 2. Por la imposibilidad de desarrollar la empresa social, por terminación de la misma o por la extinción de la cosa o cosas cuya explotación constituye su objeto. 3. Por reducción del número de accionistas a menos del requerido en la ley para su formación y funcionamiento. Por la iniciación del trámite de liquidación obligatoria de la sociedad. 5. Por decisión de autoridad competente en los casos expresamente previstos en las leyes. 6. Por decisión de los asociados, adoptada conforme a las leyes y al presente estatuto. Cuando ocurran pérdidas que reduzcan el patrimonio neto por debajo de 50% del capital suscrito. 8. Cuando el 95% o más de las acciones suscritas llegue a pertenecer a un solo accionista.

Disuelta la sociedad se procederá a la liquidación y distribución de los bienes de acuerdo con lo prescrito por las leyes. Tales decisiones se adoptarán por la mayoría absoluta de votos presentes, salvo que en la ley se disponga expresamente otra cosa. La liquidación del patrimonio social se hará por un liquidador especial, nombrado conforme a los estatutos o a la ley. Podrán nombrarse varios liquidadores y por cada uno deberá nombrarse un suplente.

Descripción. Será administrada por gestores temporales y revocables y tendrá una denominación seguida de la palabra "Sociedad Anónima" o de las letras "S.A.", no podrá constituirse ni funcionar con menos de cinco accionistas.

Requisitos: La escritura de constitución puede extenderse en cualquiera de las notarías del país. El registro se hará en la cámara de comercio del domicilio social, los libros de contabilidad también se registrarán en la cámara de comercio del domicilio social.

Inspección. La Superintendencia de Sociedades, podrá practicar investigaciones administrativas, contables y económicas a estas sociedades.

Vigilancia. La vigilancia consiste en la atribución de la Superintendencia de Sociedades para velar que las sociedades se ajusten a la ley y a los estatutos. La vigilancia se ejercerá en forma permanente. Estarán sometidas a vigilancia, las sociedades que determine el Presidente de la República.

Apartes del programa de fundación:

1. El nombre, la nacionalidad, identificación y domicilio de todos los promotores.



2. El proyecto de los estatutos.
3. El número, clase y valor nominal de las acciones.
4. Cuando se proyecten aportes en especie, se indicarán las características que deberán tener y las condiciones para su recibo.
5. La participación concedida a los promotores, si fuere necesario.

Forma y época de pago del valor suscrito. Los suscriptores depositarán en la entidad designada en el programa de fundación, las sumas de dinero que hubieren obligado a desembolsar. El plazo para el pago total de las cuotas pendientes no excederá de un año contado desde la fecha de suscripción.

Convocatoria a asamblea general constituyente. Cumplido el proceso de suscripción, los promotores, dentro de los 15 días siguientes, convocarán a la asamblea general constituyente en la forma y plazo previstos en el programa de fundación. Si no se lleva a cabo por falta de quórum, se citará a una nueva reunión que se debe efectuar no antes de los diez días ni después de los treinta, contados desde la fecha fijada para la primera reunión.

Decisiones. En la asamblea constituyente, cada suscriptor tendrá tantos votos como acciones haya suscrito. Las decisiones se tomarán por un número plural de suscriptores que represente, por lo menos, la mayoría absoluta de las acciones suscritas. En caso de que existan aportes en especie, los interesados no podrán votar los acuerdos que deban aprobarlos.

Temario de la reunión. La asamblea general constituyente decidirá sobre los siguientes temas:

1. Aprobación de la gestión realizada por los promotores.
2. Aprobación de los estatutos
3. Examinar y en su caso aprobar el avalúo de los aportes en especie, si los hubiere.
4. Designación de representante legal, junta directiva y revisor fiscal.

## LLAMADAS

Denominación. La denominación de las sociedades anónimas es objetiva, debe expresar su objeto social y tomar en consideración las actividades que desarrolla la empresa.

Objeto social. La cláusula que describa el objeto enunciará clara y completamente las actividades principales de la compañía. El objeto social podrá ser único, referido a una sola actividad; o plural referido a actividades múltiples.

Duración y disolución de la compañía. La costumbre es estipular un término de 25 años. Las causas específicas de disolución de la sociedad anónima son cuando ocurran pérdidas que reduzcan el patrimonio neto por debajo del 50% del capital suscrito; Cuando el 95% o más de las acciones suscritas lleguen a pertenecer a un solo accionista.

Capital. Al constituirse la sociedad debe suscribirse no menos del 50% del capital autorizado y pagarse no menos de la tercera parte del valor de cada acción de capital que se suscriba.

Revisor Fiscal. El período debe ser igual al señalado por la junta directiva, podrá ser removido, con el voto de la mitad mas uno de las acciones presentes en la reunión. Debe ser ejercido por un contador público.

Quórum. La asamblea puede deliberar con un número plural de socios que represente por lo menos la mitad más una de las acciones suscritas, salvo que en los estatutos se pacte un quórum inferior.

Falta de quórum. Si convocada la asamblea no se lleva a cabo por falta de quórum, se citará a una nueva reunión. Dicha reunión no puede efectuarse antes de diez días ni después de treinta desde la fecha de la reunión frustrada.

Junta Directiva: Es obligatorio en la conformación de una sociedad anónima.

Miembros de la junta directiva. Debe constituirse con no menos de tres miembros.

Relación del gerente y el revisor fiscal. Es necesario observar que la designación de gerente y revisor fiscal implican el establecimiento de un vínculo laboral, para el cual debe elaborarse un contrato de trabajo. En cuanto al revisor se aplica lo estrictamente laboral con peculiaridades propias tales como que no puede ser socio de la compañía y los impedimentos que consagran la ley y los estatutos.

Poder para constituir una sociedad anónima, otorgado por persona jurídica extranjera.

Ley aplicable. El poder se otorga a las leyes del país en el cual se confiere y por el funcionario de la compañía que tenga facultades para representarla y obligarla.

Autenticación. El documento una vez autorizado se presentará al cónsul de Colombia en el país que sea, quien certificará que la compañía poderdante está constituida legalmente, que tiene su domicilio en ese país y que desarrolla actividades de acuerdo con las leyes del mismo. (2)

Poder para representar a un accionista de manera permanente. Otorgado por persona jurídica extranjera.

Este poder otorgado en el exterior debe ser autenticado por los funcionarios competentes para ello en el respectivo país. Se trata, como en los diversos casos de mandato, de conferir una representación para varios o determinados negocios o actividades a una persona dada. Por ello y para permitir una ejecución sin tropiezos el poder debe manifestar de manera precisa, amplia y con visión de las circunstancias posibles el ámbito y el objeto de su ejercicio. En otras palabras, aquí se trata de un mandato con objeto más amplio que la simple representación ante la sociedad en las reuniones ordinarias o extraordinarias.

Requisitos Formales. Una vez el poder se encuentre autenticado por el funcionario competente en el exterior, será llevado al cónsul colombiano para que a su vez autentique la firma del funcionario extranjero. Una vez el poder con las formalidades anotadas se encuentre en Colombia, se lleva al Ministerio de Relaciones Exteriores para que abone la firma del cónsul.

Poder para hacerse representar en junta o asamblea.

Descripción. Los asociados pueden hacerse representar en las reuniones de la junta de socios o de la asamblea mediante poder otorgado por escrito.

Requisitos Formales.

1. El poder se otorga por escrito.
2. Se indica el nombre del apoderado y la persona en quién este pueda sustituirlo.
3. La fecha de la reunión para la cual se confiere.
4. Debe verificarse, si los estatutos de la sociedad correspondiente señalan algunos requisitos particulares,
5. Salvo en los casos de representación legal, los administradores y empleados de la sociedad no puede representar acciones distintas de las propias.

Recomendaciones. Hay que tener en cuenta que los poderes "en blanco", o sea, aquellos que omiten el nombre del apoderado, carecen de valor. En cuanto al escrito en que conste este poder, la Superintendencia de Sociedades desde hace varios años ha aceptado que puede tratarse de carta, télex, marconi o fax.

Acta de Asamblea General.

Reuniones no presenciales. En la actualidad es posible realizar reuniones no presenciales, ya se trate de asamblea general de accionistas, junta de socios o de junta directiva. Los requisitos para que se puedan celebrar reuniones no presenciales, son los siguientes: 1. Que se pueda probar. 2. Que participen todos los socios o miembros según el caso. 3. Que haya comunicación simultánea o

sucesiva apta para deliberar y decidir. 4. Cuando se trate de sociedades no vigiladas por la Superintendencia, que quede prueba de la comunicación sostenida tal como "...fax, donde aparezca la hora, girador, mensaje o grabación magnetofónica donde queden los mismos registros".

Actas de reuniones no presenciales. Las actas deben asentarse en el libro respectivo a más tardar dentro de los 30 días siguientes en que concluyo la reunión.

Numeración. Las actas numeran de manera cronológica y continua. La primera reunión del año llevará el número siguiente al que tiene la última del año anterior. Llevan una numeración propia, distinta de la que se adopte para las reuniones de junta directiva.

Autorización de Reforma Estatutaria. Aplicable sólo en los eventos legales.

Descripción. Es lo relacionado con la autorización para reformas sus estatutos sociales con el propósito de verificar el cumplimiento adecuado de las normas legales y estatutarias.

Como ya se ha destacado, las reformas deben ser adoptadas por la asamblea general.

Reforma de Estatutos

Quórum. Es común que para las reformas de estatutos se aplique el mínimo exigido por la ley, es decir, el 70% de las acciones representadas en la reunión. Empero, en los estatutos de la sociedad se puede pactar válidamente una mayoría superior.

#### Acta de Junta Directiva

Las actas se numeran de manera cronológica y continua. Levan una numeración propia distinta de la adoptada para las reuniones de Asamblea. Las actas de reuniones de junta directiva deben ajustarse a lo tratado de manera precisa y clara, limitándose en lo posible a consignar las decisiones y no las deliberaciones.

#### Reglamento de emisión de acciones.

Es un contrato por el cual una persona se obliga a pagar un aporte a la sociedad de acuerdo con el reglamento respectivo y a someterse a sus estatutos. En el contrato de suscripción no podrá pactarse estipulación alguna que origine una disminución del capital suscrito. Cuando se trata de suscripción de acciones diferentes a las no suscritas, deberán ser colocadas de acuerdo con el reglamento de suscripción aprobado por la junta directiva del ente societario.

El reglamento de suscripción de acciones ha sido objeto de permanentes instrucciones por parte de los entes de inspección y vigilancia.

El reglamento de suscripción de Acciones debe ser aprobado por la junta directiva. Asimismo debe indicarse con precisión y claridad el número de acciones que será objeto de oferta.

Obtenida la autorización del ente estatal de vigilancia correspondiente, con el objeto de hacer efectivo el derecho de preferencia de los accionistas, el representante legal deberá ofrecer las acciones en un plazo que no será menor de 15 días ni superior a tres meses.

Aprobado el reglamento por el órgano social competente, deberá ser sometido a autorización del ente vigilante correspondiente, mediante solicitud acompañada del correspondiente reglamento.

#### ESTATUTOS PARA UNA SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

Es un tipo social intermedio entre las llamadas sociedades de persona y las de capitales, cuya característica principal es la limitación de la responsabilidad de cada socio a la aportación que haya efectuado. Necesita los siguientes requisitos: a). Se constituye por escritura pública. b). La escritura de la constitución se inscribirá en el registro mercantil de la cámara de comercio del lugar donde la sociedad fije su domicilio principal. C). Si existen aportes de inmuebles o de derechos reales relativos a los mismos, la escritura social deberá también inscribirse en el registro de instrumentos públicos, correspondiente a la ubicación de los inmuebles.

Capital. Si se somete a la vigilancia de la Superintendencia, el avalúo de la junta general de socios o de la junta preliminar de los aportes en especie deberá ser sometido a la aprobación de dicho organismo.



Además debe contener: Administración social, Quórum, Corte de los ejercicios sociales.

Árbitros y cláusula compromisoria. Este tipo de cláusula está prevista para aquellas regiones donde las cámaras de comercio tienen en funcionamiento centros de arbitraje, pero igualmente se puede adaptar si se quiere acudir a los centros de arbitraje que tenga establecidos otros organismos.

Acta de Junta de Socios que aprueba cesión de cuotas

Quien pretende ceder las cuotas que posee una sociedad limitada, debe manifestar su intención a los demás socios por medio del representante legal, quien procederá de inmediato a dar los avisos correspondiente. Es posible que ninguno de los socios se muestre interesado en adquirir las cuotas ofrecidas. En este caso se entra a estudiar el ingreso de terceros. Si no los hubiere o no se aceptaren los candidatos presentados se entra a decidir entre la disolución de la sociedad o la exclusión del socio que formuló la oferta de cesión.

El acta contentiva de una decisión de cesión de cuotas debe reunir las condiciones de toda acta. Por tratarse de una reforma estatutaria, la cesión de cuotas debe reducirse a escritura pública.

Escritura de reforma de sociedad limitada. Cesión de Cuotas

La cesión de cuotas sociales requiere del otorgamiento de escritura pública, la cual debe ser inscrita en la Cámara de Comercio. Es este el mecanismo para la adaptación de las sociedades a las nuevas exigencias o a la simple decisión de cambio de los asociados dentro de la especial forma adoptada.

Certificación sobre legalidad del proceso de cesión

Cuando se trata de inscribir en las Cámaras de Comercio escrituras de reforma y en virtud de ellas se verifica la cesión de cuotas sociales, las Cámaras de Comercio están obligadas a exigir de la sociedad una certificación en la cual conste que se siguieron los trámites previstos en los artículos 363, 364 y 365 de Código de Comercio. De no presentarse esta certificación las Cámaras se abstienen de registrar el acto en cuestión.

Estatutos para una sociedad colectiva.

En este tipo asociativo predomina la consideración individual de las personas que se asocian. El carácter distintivo de esta sociedad es la responsabilidad limitada y solidaria de los socios por las obligaciones contraídas en ejercicio de la actividad social. Se constituye mediante escritura pública. Copia auténtica de dicha escritura debe inscribirse en el registro mercantil de la cámara del domicilio principal de la sociedad. Si la sociedad está sometida a vigilancia del Estado, requiere entonces el permiso oficial de funcionamiento.

Para que una sociedad pueda formar parte de otra de las colectivas se requiere la aprobación unánime de los asociados. Si la empresa social comprende actos mercantiles y actos que no tengan esa calidad, la sociedad será comercial. La razón social se formará con el nombre completo o solo apellido de algunos de los socios seguidos de las expresiones "Y Compañía" "Hermanos" "E Hijos" u otras análogas.

La disolución puede hacerse pactándose para continuar con uno o más de los herederos o con los socios supérstites, conforme a las reglas establecidas en la ley.

#### Estatutos para una sociedad en comandita simple

Es un tipo de sociedad intermedia entre la colectiva y la de responsabilidad limitada. La voluntad asociativa se fundamenta en el **intuitu personae**. Además es indispensable que los socios gestores concurren a otorgar la escritura de constitución de la sociedad. No es necesario que comparezcan los comanditarios pero deben nombrarse en instrumento con sus respectivos domicilios, nacionalidades y las aportaciones que hagan. Ellas deben ser en dinero o en especie.

Las sociedades comanditarias esencialmente se caracterizan por tener dos categorías de socios: Los gestores o colectivos y los comanditarios. Los primeros comprometen su responsabilidad solidaria e ilimitada por las operaciones sociales; y los segundos limitan esa responsabilidad al monto de sus respectivos aportes.

El capital se forma con el aporte de los socios comanditarios o con los de éstos y el de los socios colectivos o gestores simultáneamente. De otra parte, el socio comanditario no puede ser en ningún caso socio industrial.

La distribución tiene la ventaja de poderse modificar de manera expedita de acuerdo con las cláusulas que rigen las atribuciones de los socios gestores y comanditarios. (2)

Estatutos para una sociedad en comandita por acciones.

La sociedad en comandita por acciones es un tipo societario que goza de las características de una sociedad colectiva (básicamente en cuanto a los socios gestores o colectivos) mezclada con las peculiaridades de una sociedad anónima. Se introduce así el elemento **intuitu personae**, propio de una sociedad de personas, en el manejo de una sociedad de capitales.

Son válidas las reuniones de accionistas sin previa autorización y en cualquier sitio cuando estuviere representada la totalidad de las acciones suscritas. No obstante, no basta que se encuentre reunida la totalidad de los asociados, es preciso que exista voluntad de constituirse en asamblea general de accionistas, de lo contrario se trataría de una reunión informal.

Escritura de Transformación de una sociedad de comandita simple por acciones

Esta sociedad es una forma que mezcla la responsabilidad sin límites y solidaria de los socios gestores con la responsabilidad limitada de los socios comanditarios la

que se refiere al monto de sus aportes. No importa su objeto, la ley califica siempre de comercial.

Esta sociedad comercial se constituye por escritura pública. La escritura, como aparece en la minuta, atiende los requisitos del artículo 110 del Código de Comercio, norma general para toda clase de sociedades.

En las decisiones de la junta de socios cada socio gestor tiene un voto. A los socios comanditarios se les computará conforme al número de cuotas o acciones de cada uno. Las decisiones relativas a la administración sólo podrán tomarlas los gestores en la forma prevista en los estatutos.

La junta de socios o la asamblea se reunirá válidamente cualquier día y en cualquier lugar sin previa convocatoria, cuando se hallare representada la totalidad de los asociados.

Fecha del corte. Se indica la fecha exacta en la que se efectúa el corte para efecto de la transformación de la sociedad.

Reunión en todo tiempo y cualquier sitio. La asamblea se reunirá válidamente cualquier día y en cualquier lugar sin previa convocatoria cuando se hallare representada la totalidad de los asociados.

Disolución de la sociedad. La Sociedad en Comandita se disolverá: 1. Por las causales señaladas en el artículo 218 del Código de Comercio; 2. Por las causales especiales de la sociedad colectiva cuando ocurran respecto de los socios gestores; 3º. Por desaparición de una de las categorías de socios. La comanditaria por

acciones se disolverá también, cuando ocurran pérdidas que reduzcan el patrimonio neto a menos del 50% del capital suscrito.

### Constitución de una empresa unipersonal

La empresa unipersonal se entiende como aquella persona jurídica que se constituye a partir de la afectación que una persona natural o jurídica haga de una parte de sus activos con el fin de desarrollar una o varias actividades de carácter mercantil.

Requisitos formales. En este punto es notable la intención de agilizar los trámites y de disminuir los requisitos para la constitución de este tipo de empresas, pues tan solo basta la suscripción de un escrito y su posterior registro en la cámara de comercio del lugar donde tendrá su domicilio el nuevo ente.

Conversión. Si por virtud de la cesión de cuotas de capital por parte del empresario, o por cualquier otro acto jurídico, la empresa llegase a pertenecer a dos o más personas, necesariamente habrá de convertirse en una sociedad comercial, para lo cual se dispone de un término de seis meses contados a partir de la inscripción en el registro mercantil del acto que dispone la distribución entre varios de las cuotas de la empresa.

Denominación. Al igual que en la denominación de las sociedades anónima y limitada, debe expresarse a continuación de esta la expresión "empresa unipersonal" o la sigla U.E. cuya inobservancia acarrea que el empresario responda ilimitadamente.

Objeto de la empresa. Es necesario establecer de manera clara y completa las actividades que se pretendan desarrollar a través de la empresa, o, como lo prevé la norma, expresar de manera genérica como objeto de la misma, la ejecución de cualquier acto lícito de comercio.

Duración Tiene un tiempo determinado, razón por la cual bien puede estipularse esta circunstancia o simplemente limitar mediante cualquier término, la empresa en el tiempo.

Administración de la empresa. La administración de la empresa está por derecho propio en cabeza del constituyente. Sin embargo, éste bien puede determinar que la misma sea ejercida por uno o varios administradores.

Liquidación de la empresa. Determinada la disolución de la empresa debe procederse a la liquidación de su patrimonio, la cual se realizará de acuerdo al procedimiento señalado para las sociedades de responsabilidad limitada.

Dictamen del Revisor Fiscal. Dictamen sin salvedades para una sociedad anónima

El revisor fiscal es la persona natural o jurídica que ejerce la fiscalización privada.

Deberán tener Revisor Fiscal: 1. Las sociedades por acciones. 2. Las sucursales de compañías extranjeras. 3. Las sociedades en las que, por ley o por los estatutos, la administración no corresponda a todos los socios. 4. Las sociedades comerciales. 5. Toda institución financiera sometida a control y vigilancia de la Superintendencia Bancaria y la Superintendencia Nacional de Valores.

El revisor fiscal debe tener la calidad de contador público. Aunque hay una excepción la cual es que el cargo haya sido creado discrecionalmente, pero en tal evento no podrá autorizar con su firma balances general ni dictaminar sobre ellos. Además deben posesionarse ante el Superintendente Bancario.

Contenido del informe. Debe incluir por lo menos los puntos sobre los cuales se dictamina e informa, así:

A) Asuntos materia del dictamen

1. Si la contabilidad se lleva conforme a las normas legales y a la técnica contable.
2. Si el balance y el estado de pérdidas y ganancias han sido fielmente tomados de los libros.
3. Si el balance presente en forma fidedigna, de acuerdo con las normas de contabilidad generalmente aceptadas, la respectiva situación financiera al terminar el período revisado.
4. Si el estado de pérdidas y ganancias refleja el resultado de las operaciones efectuadas en el período respectivo.
5. Las reservas o salvedades que esté sujeta su opinión sobre la fidelidad de los estados financieros, si hubiera lugar a ellas.

Minutas relativas a contratos mercantiles. Modelos de cartas de cobro

Los resultados que se pretenden con este tipo de cartas son aquellos que ahorran dinero o lo producen, por tal motivo debe escribirse con eficacia. Es clara y práctica. Evita la redundancia y la confusión. Olvídese de escribir para que crean que.



La mejor manera de hacer eficaz su correspondencia es seguir una misma pauta de organización. Al inicio de la carta explique de qué trata. En los párrafos que siguen explique las circunstancias y exponga lo que usted quiere. La presentación y la pulcritud son aspectos fundamentales en una carta. Son elementos que se ven antes de leerla.

Este tipo de cartas deben ser bien redactadas, en ningún momento debe ponerse agresivo con el destinatario, trate de ponerse en el lugar de este, es difícil, pero vale la pena probarlo. No pierda de vista que muchas veces un cliente moroso se convierte en un cliente fiel por haberlo tratado con comprensión en situaciones complicadas.

#### Contrato de Suministro

El suministro es el contrato por el cual una parte se obliga, a cambio de una contraprestación, a cumplir a favor de otra, en forma independiente, prestaciones periódicas o continuadas de cosas o servicios. Es contrato bilateral, oneroso y consensual.

Las partes podrán fijar de común acuerdo el plazo en que deberá ser cumplida cada prestación, en cuyo caso no podrá ser variado por voluntad de una sola.

#### Contrato de Fabricación

Aunque no se encuentra reglamentado en la ley comercial, está en auge, ya que si algún comerciante se encuentra en apuros puede solicitar ayuda a otra compañía para que esta le ayude. Existen dos obligaciones básicas: 1. De hacer a cargo del fabricante. 2. De dar asumida por el ordenante como contraprestación de los bienes que elabora el fabricante.

Aunque no existe formalidad alguna para este tipo de contratos, se recomienda dejar constancia escrita. La otra posibilidad viable consiste en la formación del negocio mediante la oferta y la aceptación de la misma.

#### Contrato de agencia comercial

Por medio de este contrato un comerciante asume en forma independiente y de manera estable, el encargo de promover o explotar negocios de un determinado ramo y dentro de una zona prefijada del territorio nacional. Se recomienda efectuar dicho contrato por escrito, si es así debe inscribirse en la cámara o cámaras de comercio al lugar de su ejecución o cumplimiento y debe pagarse el impuesto de timbre.

#### Contrato de edición

El contrato de edición viene a ser, el negocio jurídico en virtud del cual el autor de una obra se obliga a entregar los originales de la misma a otra, el editor, quien se compromete a publicarla y distribuirla dentro de las condiciones que se pacte. Las normas que regulan de manera específica el contrato de edición son supletivas en su mayoría, limitándose a indicar qué estipulaciones deben pactarse.

Poder para tramitar asuntos relacionados con derechos de autor

El interesado en el registro de un acto o contrato de la naturaleza abordada, debe elevar una solicitud a la Dirección Nacional del Derecho de Autor, haciendo las siguientes indicaciones: Fecha de solicitud, nombre, apellido, documento de identificación, domicilio del solicitante, informando si actúa a nombre propio o de otra persona natural o jurídica, so en el cual deberá adjuntar el documento debidamente autenticado, que lo acredite como apoderado; identificación de las partes contratantes; naturaleza jurídica, objeto, valor, duración y fecha de la firma del respectivo contrato; título de la obra, y fotocopia del contrato debidamente autenticada.

Con referencia a obras extranjeras, se dan tres tipos de registro: del contrato en virtud del cual se adquiere el derecho, del contrato de traducción, es decir, cuando la obra se editó originalmente en idioma extranjera, y la obra, una vez se encuentra impresa. La traducción del contrato debe ser realizada por un traductor oficial reconocido como tal por el Ministerio de Justicia.

Contrato de Traducción

Las traducciones generan derecho de autor a favor de los traductores. Se consideran como obras independientes de la creación original, debe celebrar un contrato con la persona que realice la traducción. Los derechos morales, dado su carácter de perpetuos, inalienables e irrenunciables, corresponde al traductor. En consecuencia, en las obras producidas con intervención del traductor, deberá citarse su nombre o seudónimo, según se establezca en el contrato.

Es necesario elaborar un documento, en el cual debe constar la obra a traducir, la remuneración y la forma de pago.

#### Contrato de arrendamiento de local comercial

Las normas que lo regulan se refieren únicamente al arrendamiento de inmuebles ocupados para establecimientos de comercio. Los vacíos que se presenten deben ser resueltos con las disposiciones generales del Código Civil en el artículo 2º del Código de Comercio.

Este contrato no requiere de ninguna solemnidad. Se perfecciona verbalmente o por escrito. Los requisitos son los de todo contrato: capacidad, consentimiento, objeto y causa lícitos.

Es recomendable elaborarlo en un documento privado y proceder a su reconocimiento ante notario.

#### Subcontrato de local comercial

Es cuando el arrendatario de un bien concede el goce de todo o parte del mismo a otra persona. El arrendatario pasa a llamarse *subarrendador*, a quien se permite disfrutar del bien se denomina *subarrendatario*, de igual forma este puede subarrendar hasta la mitad del mismo, teniendo como restricción la prohibición de instalar un negocio cuya destinación lesione los derechos del arrendador.

Debe identificar en el contrato con exactitud la parte del inmueble que se subarrienda, asimismo como todos los documentos privados, este acto causa impuesto de timbre.

### Pagaré

Es uno de los títulos e mayor utilización. Por medio de él se configura una relación directa entre el suscriptor y el tenedor legítimo, consistente en la obligación de pagar una suma determinada. Debe contener los requisitos exigidos para todo título valor, es decir, la "mención del derecho en el título se incorpora" y "la firma de quien lo crea".

### Contrato de consignación

Por medio del contrato de consignación o estimatorio, una persona denominado consignatario contrae la obligación de vender mercancías de otra, llamada consignante, previa la fijación de un precio que aquél debe entregar a éste.

El contrato es consensual pero se recomienda documentarlo por escrito para tal efecto de su prueba.

### Contrato de asociación en participación

La Asociación en Participación es un contrato por el cual dos o más personas que tiene la calidad de comerciantes tomán interés en una o varias operaciones

mercantiles determinadas, que deberá ejecutar uno de ellos en un solo nombre y bajo su crédito personal, con cargo a rendir cuenta y dividir con sus partícipes las ganancias pérdidas en la proporción convenida.

Como es natural, todos los participantes contribuyen con aportes para el negocio común, ya que este contrato es una forma de asociación de personas de distinto de la sociedad, porque su celebración no le da movimiento a un ente jurídico nuevo e independiente de quienes entraron a formarlo, que sí es característico del contrato de sociedad.

Prenda abierta sin tenencia el acreedor

La prenda es un contrato de especial importancia en el mundo moderno. Según la cual el deudor puede conservar en su poder el objeto dado en prenda, asumiendo en su conservación las responsabilidades propias del depositario.

La prenda puede constituirse por escrito privado que, no obstante vincular a las partes desde el momento mismo de su celebración, es inoponible mientras no se verifique su inscripción en la Cámara de Comercio del lugar donde se encuentren los bienes. (2)

Prenda con tenencia

Es un contrato accesorio en virtud del cual el deudor o un tercero entrega un bien mueble al acreedor de un crédito en garantía de aquél. El contrato de prenda con

tenencia del acreedor no requiere formalidad alguna. Sin embargo, por razones probatorias se recomienda celebrarlo por escrito.

#### Solicitud de Registro de Marca

Debe cumplir con los siguientes requisitos:

- a) La identificación del peticionario.
- b) La descripción clara y completa de la marca que se pretende registrar.
- c) La indicación de los productos o servicios de la clase en la que se solicita el registro de marca, y
- d) El comprobante de haber pagado la tasa de presentación establecida.

La ausencia de alguno de los requisitos enumerados, ocasionará que la solicitud se considere, por la oficina nacional competente , como no admitida a trámite y no le asignará fecha de presentación.

Además debe ir acompañada por los siguientes documentos:

- a) Los que acreditan clara la existencia y representación de la persona jurídica peticionaria.
- b) La descripción clara y completa de marca presentada en cualquier país miembro, si se reivindica prioridad.
- c) Copia de la primera solicitud de marca presentada en cualquier país miembro, si se reivindica prioridad.
- d) La reproducción de la marca cuando contenga elementos gráficos y,

- e) Los demás requisitos que establezcan las legislaciones internas de los países miembros.

#### Solicitud de Renovación de Marca

Deberá presentarse ante la división de propiedad industrial de la Superintendencia de Industria y Comercio dentro de los 6 meses a la expiración del registro. Cuando la solicitud de renovación comprenda únicamente una parte de los productos o servicios para los que la marca ha sido registrado, el registro de la marca sólo será renovado en relación con los productos o servicios de que se trate.

#### Contrato de Transporte de Dinero y Valores

Consiste en que una de las partes se obliga con la otra, a cambio de un precio, a conducir de un lugar a otro, por determinado medio y en el plazo fijado, personas o cosas y a entregar éstas al destinatario. Es un contrato consensual, oneroso, bilateral, nominado y a término fijo.

#### Contratos de concesión

Es un contrato atípico, desde el punto de vista de que no está regulado expresamente por nuestra legislación. Pese a ello, es de mucha utilización en nuestro medio; es además un contrato oneroso, en la medida en que las dos partes buscan una utilidad y mutuamente se gravan, cada una en beneficio de la otra; es bilateral, pues las obligaciones que se generen desde el comienzo incumben a las dos partes contratantes; es consensual, ya que no está regulado



por la ley la partes que quedan en la libertad de expresar cualquier forma sus actos negociales; en la medida en que implica gran confianza entre los empresarios, puede afirmarse que es *intuitu personae*.

Contrato de unión personal.

Es un acuerdo en virtud del cual dos o más personas conjuntamente presentan una propuesta para la adjudicación, celebración y ejecución de un contrato, respondiendo solidariamente por el cumplimiento total de la propuesta y del contrato.

Constitución de consorcio

Es un acuerdo en virtud del cual dos o más personas unen sus esfuerzos, conocimientos, capacidad técnica y científica para el desarrollo de un contrato, respondiendo por el cumplimiento total de la propuesta y del contrato.

Es una agrupación de empresas que no tiene personalidad propia, por lo tanto cada una conserva su propia personalidad e independencia jurídica. El consorcio no configura una sociedad mercantil.

Contrato de Distribución.

Es un contrato en virtud del cual una persona natural o jurídica se obliga a distribuir las mercancías que otra le entrega en un determinado territorio.

Es un contrato atípico, desde el punto de vista de que no está regulado expresamente por nuestra legislación. Pese a ello, es de mucha utilización en nuestro medio; es además un contrato oneroso, en la medida en que las dos partes buscan una utilidad y mutuamente se gravan, cada una en beneficio de la otra; es bilateral, pues las obligaciones que se generen desde el comienzo incumben a las dos partes contratantes; es consensual, ya que no está regulado por la ley la partes que quedan en la libertad de expresar cualquier forma sus actos negociales; en la medida en que implica gran confianza entre los empresarios, puede afirmarse que es *intuitu personae*.

De otra parte, puede afirmarse que en la medida en que este tipo de relaciones contractuales se tornan día a día más comunes, y que en la mayoría de los casos los productores son poderosos grupos económicos, este tipo de contratos adquieren cada vez más el carácter de adhesión, pues se impone la aceptación de la mayoría de las estipulaciones. (2)

### **Funciones dentro de la Empresa**

En toda empresa existen unas funciones que pueden delimitarse de forma más o menos clara y que son a grandes rasgos, las mínimas funciones que deben atenderse para el correcto funcionamiento de la empresa, generalmente encontraremos las siguientes funciones:

- Función directiva: establece objetivos y criterios a seguir y coordina el resto de funciones en pos de estos objetivos.
- Función comercial: se encarga de vender el producto o servicio.
- Función de producción: se encarga de que se fabrique ese producto o se preste ese servicio.

- Función de administración: se encarga de llevar toda la documentación necesaria, así como la contabilidad y otras obligaciones legales.

Sin embargo la organización del equipo depende del propio grupo humano, lo importante es cubrir todas las áreas necesarias para el correcto funcionamiento de la empresa sin olvidarse de ninguna.

## **El organigrama**

Una herramienta para facilitar esta tarea es el organigrama de la empresa. En el organigrama se representan las distintas funciones relacionadas de forma jerárquica. Independiente de la forma que tenga ese organigrama lo importante es tener en cuenta que en la empresa existen funciones a las que asignar personas y no personas a las que asignar alguna función.

De esta forma si tenemos claro que debe existir un Director Comercial hay que trabajar en decidir quién asume esa función, con qué responsabilidades y bajo qué criterios, con qué objetivos y luego darle un margen de confianza para que pueda trabajar.

## **Asignar y asumir responsabilidades**

Con el organigrama que pensemos que es mas o menos adecuado para la empresa, ya podemos empezar a distribuir las responsabilidades de las distintas funciones a los miembros del equipo. Se puede empezar por lo mas fácil asignando responsabilidades obvias, si alguno de los miembros se entiende muy bien con finanzas y números puede hacerse responsable de Administración y, aquí algo muy importante es que si el designado no alcanza con su conocimiento a responder por

lo encomendado puede contratar a alguien externo pero la responsabilidad sigue siendo de quien fue asignado inicialmente.

Consideramos que dentro de esta investigación se debe citar el marco legal que nos justifica:

En la Ley 100 de Seguridad Social en Salud se contempla como pilar del sistema la Calidad, entendida esta como el conjunto de características administrativas, técnicas, científicas, humanas, y de servicio, que se debe tener para alcanzar los efectos deseados , en términos de la satisfacción de las necesidades y de las expectativas del usuario (cliente) y de los proveedores (prestadores), la auditoría juega un papel fundamental para la consecución de la calidad buscada.

Confirma la justificación frente a la creación de nuestra empresa el Decreto 2174/96, sobre el Sistema de Garantía de Calidad del Ministerio de Salud y el Acuerdo 114 del Consejo Nacional de Seguridad Social en Salud, cuando se refieren a la implementación de la Auditoría en Salud en las Administradoras de Régimen Subsidiado, para las que se designa un rubro especial para esta área y da la libertad para la escogencia de un sistema de Auditoría Interna o Externa.

Con estos lineamientos se abre la puerta a la creación de empresas de Asesoría y Auditoría en Salud, concebido en nuestro proyecto y da sentido de posteridad en nuestro intento de implementar unas bases para la creación de este tipo de instituciones.

En el fondo todos los cambios y reestructuraciones van dirigidos a la consecución de la Calidad en los servicios de salud; con bastante frecuencia, oímos y leemos la palabra "Calidad" aplicada a toda clase de servicios y productos. Un producto, servicio o empresa de calidad diríamos entonces que es aquel que sirve para lo

que está establecido, que responde a las necesidades de sus clientes y cuyo margen de error es mínimo.

Para lograr que el producto o servicio sea de calidad se requiere de factores tales como:

- Liderazgo
- Conocimiento de las expectativas del cliente
- Traducción de las expectativas en especificaciones
- Realización de lo especificado y entrega al cliente
- Conocimiento de la satisfacción del cliente con lo obtenido
- Acción correctora en función de las carencias detectadas

## **5. METODOLOGIA**

Los objetivos de esta tarea, fueron los siguientes:

- Determinar cual es la misión y visión de la investigación.
- Establecer las necesidades de gestión de la empresa.
- Recoger información a fin de determinar la capacidad de gestión de los promotores y sus conocimientos.
- Identificar las características técnicas, profesionales, económicas y humanas de los promotores
- Obtener una visión de conjunto de los objetivos perseguidos por los promotores y su capacidad de lograrlos.
- Se intentar conseguir por lo tanto, una información general sobre la experiencia y conocimientos aportados, con el fin de evaluarlos, posibilitando la aclaración de los siguientes puntos:

1. Identificación del equipo y funciones que realizará.

2. Experiencia previa de promotores y del equipo.
3. Motivación de los gestores para emprender el proyecto.
4. Grado de implicación técnica y financiera de los promotores en el proyecto.
5. Referencias aportadas, colaboradores externos y disponibilidad de los mismos.

La experiencia previa de los empresarios y del equipo directivo pueden ser factores relevantes que definan al equipo como capacitado para la gestión de la empresa. Existe la posibilidad de no estar contempladas o cubiertas todas las funciones requeridas para la gestión, como por ejemplo, área fiscal, administración, etc...

El grado de implicación financiera y el tiempo de dedicación de los empresarios, pueden dar una idea de la confianza del mismo en el proyecto. El nivel de relación de los promotores o el grado de conocimiento del entorno social, como clientes, relaciones con la administración, conocimientos de personas claves en instituciones financieras, pueden ser factores que ayuden a resolver problemas que surjan en el funcionamiento de la empresa.

La vinculaciones actuales de los empresarios en otras sociedades pueden proporcionar datos valiosos en cuanto a: capacidad económica, conocimiento de gestión, incompatibilidades con los objetivos de la nueva empresa.

## **5.1. ANALISIS DEL ENTORNO**

### 5.1.1. MEGATENDENCIAS

#### 5.1.1.1. Crisis Financiera .

Los problemas financieros por los que atraviesa el país y al cual no es ajeno el sector salud no solo se deben a la situación de orden publico, sino que existen otros factores de igual o mayor importancia.

En términos generales por el traumatismo que ha significado la implementación de la ley 100 de 1993, ley cuyos ideales pretendían permitir el acceso a los servicios de salud a toda la población colombiana, principalmente a la población más pobre y vulnerable, idea brillante, pero ante la cual existió muy poca planeación para lo que sería el proceso de operativización del acceso de la población a los servicios de salud.

Adicionalmente, la situación del país cambio drásticamente, mientras que en el año 1993 cuando se le hacían los últimos ajustes a la ley 100, el país se encontraba en una racha de crecimiento económico, en el cual el porcentaje de desempleo tendía a la disminución, al igual que a la disminución paulatina de la población pobre y vulnerable, por lo que se planteo eliminar progresivamente las transferencias de la nación para atender este tipo de población.

Desafortunadamente para el país esta situación cambio profundamente y hoy por hoy nos encontramos en una situación crítica en la que mientras el desempleo y la población pobre y vulnerable aumentan, las transferencias de la nación para atender esta población están disminuyendo, al disminuir estos recursos los hospitales públicos se encuentran al borde de la quiebra, son entonces estas instituciones las directamente afectadas, a tal punto que los ingresos que obtienen nos les alcanzan para pagar sus propias nominas.

Los otros ingresos de estas instituciones provienen de la venta de servicios a otros pagadores como las E.P.S.s y A.R.S.s, pero estas entidades no pagan en forma oportuna las cuentas generadas, aumentando la crisis hospitalaria.

Además, las E.P.S. se encuentran en serios problemas ya que la administración del régimen contributivo se ha convertido en un dolor de cabeza por la atención de patologías de alto costo, la elusión y evasión por parte de los afiliados, todos estos problemas se suman a la falta de gestión, excesiva burocracia, orrupción y despilfarro que ronda a los administradores del sistema.

Con esta crisis las oportunidades laborales individuales para los profesionales de la salud se han dificultado profundamente, por lo que se han establecido alternativas como la creación de grupos de trabajo para ofertar servicios a las Empresas de Salud.

#### **5.1.1.2. Desempleo**

El pésimo comportamiento económico del último año y medio ha acrecentado la desocupación en sectores tan importantes como la construcción, el agro y la salud.



La crisis de la industria, el comercio y el sector financiero no solo han contribuido a agravar el fenómeno sino que han generado una reducción de los recaudos tributarios, limitando el campo de maniobra del gobierno para impulsar programas de inversión y empleo.

Los medios registran testimonios de miles de ciudadanos desprovistos de fuentes de subsistencia al haber perdido sus trabajos; imposibilitados para ejercer los oficios para los cuales estudiaron con enormes sacrificios, con sus ahorros agotados, tras años de buscar empleo están listos a aceptar cualquier ocupación para hacer frente a la necesidad de mantener a la familia, alimentarse y salvar la vivienda.

Las cifras hablan por sí solas, en las siete principales ciudades, 250 mil profesionales y 800 mil bachilleres están desempleados, y mas de 700 mil de los ahora desocupados trabajaban anteriormente en los sectores de comercio, industria y servicios.

El deterioro social que conlleva una cifra de desempleo del 20% representa un pronóstico desalentador, en las condiciones de criminalidad que vive el país, estos índices de desempleo resultan particularmente alarmantes y explosivos. Por ello es indispensable adoptar medidas urgentes y audaces para desactivar esta bomba de tiempo; gobierno, empresarios y organizaciones sindicales deben plantear y concertar fórmulas de solución que tengan incidencia real sobre el desempleo y es de esperar que lo hagan ya, cuando el problema esta adquiriendo las dimensiones de una catástrofe social.

La defensa de la banda cambiaria del año pasado ocasionó que a la gente los intereses de sus créditos se les duplicaran en pocos días.

En el sombrío panorama antes descrito renace la esperanza con grupos de personas audaces y creativas, no resignadas a cruzarse de brazos, decididas a meterle corazón y alma a su país en el que firmemente creen.

Con fe y esperanza en su proyecto se lanzan a la creación de empresas que generen alternativas de trabajo y opciones de empleo.

### **5.1.1.3. Inversión Extranjera**

El conflicto interno que vive nuestro país, es recordado diariamente al mundo en los boletines de prensa internacionales, boletines que informan acerca de una nueva incursión guerrillera, reportes de muertos, secuestros, pescas milagrosas, etc.

Todos estos problemas de orden publico han afectado profundamente el crecimiento económico que registraba históricamente nuestro país, crecimiento que se detuvo en forma dramática hacia mediados de 1996 cuando el país sufría de una profunda ingobernabilidad y se acrecentaban los problemas de orden publico.

La fama internacional del país día a día desmejoraba, situación que desmotivó a los inversionistas extranjeros y se presentó una desbandada de estos inversionistas hacia otros países de Sudamérica más seguros y que brindaran mayores garantías para sus inversiones, esta considerable disminución de la inversión extranjera generó un aumento del desempleo, ya que se obviamente disminuyó la oferta de empleo.

El sector salud no fue ajeno a esta situación, los hospitales públicos se encontraban quebrados por falta de inversión, el sistema se encontraba colapsado, las ayudas internacionales disminuyeron, los recursos destinados para salud fueron recortados y buena parte de ellos destinados para la guerra, además algunas de

las grandes empresas de Auditoría decidieron no invertir en el país por considerarlo de alto riesgo.

Esta crisis financiera del sector entonces es consecuencia directa del orden público; esta crisis se vio reflejada en la calidad de vida de los profesionales de la salud quienes vieron disminuida su capacidad adquisitiva y empezaron a buscar otras alternativas para mejorar sus ingresos y superar la crisis que se presentaba.

Se suma a esta situación el aumento indiscriminado de la oferta de profesionales de la salud por la no regulación de las escuelas que ofrecen estos programas, situación que contribuye a desmejorar el nivel de vida de este grupo de la sociedad colombiana.

Es entonces cuando se piensa en la posibilidad de crear una Empresa que responda a las necesidades del sector y permita mejorar la calidad de vida de sus integrantes.

Ante el sombrío panorama antes descrito algunas empresas extranjeras aprovechando esta situación han manifestado su interés en participar en el medio presentando alternativas de mejoramiento inversión y cambio a la difícil situación actual.

#### **5.1.1.4. Cambio en el esquema de seguridad social**

En la década de los noventa, la acción del Estado en Colombia experimento importantes transformaciones institucionales, fundamentalmente ligadas con el proceso de descentralización consagrado en la Constitución de 1991, y

concretamente con la Ley 60 de 1993, y con los cambios del sector salud, resultado de la implementación de la Ley 100 en 1993.

Se generó el nuevo desafío de implementar la Ley 100, con los objetivos de aseguramiento de la calidad, cobertura y eficiencia del sistema de salud, estructura de subsidios a la demanda, impuesta sobre un sistema antiguo, acogido por un escaso sector empleador, con Entidades de aseguramiento estatal que solo brindaban cobertura a la población laboralmente activa, y estructurada sobre el subsidio a la oferta, lo que permitía el bajo perfil en la calidad técnica, científica, y una ignorancia de los derechos de los usuarios. Adicionalmente de bajo acceso, toda vez que no se generaba una planeación en la ubicación, y el gasto en salud no era accesible a un amplio sector de la población.

Con el advenimiento del nuevo modelo, la inversión social tuvo un gasto importante. El gasto público social pasó del 10.7% del PIB en 1993 al 15.4% en 1998, explicado fundamentalmente por el sector salud que se incrementó del 2.6% al 4.7% del PIB, y de otra parte por los pagos de la Seguridad Social asociados a las pensiones, que subieron del 2.7% al 4.2% del PIB. Además de lo anterior, una creciente porción del gasto pasó a ser ejecutada por las entidades territoriales, especialmente por los municipios.

El IPC se comporta en forma directamente proporcional al incremento de la inflación anual, afectando en la misma medida a todos los sectores de la economía nacional.

<sup>1</sup>Ejecución del Gasto Social por Sectores como porcentaje del PIB:

SECTOR	1990	1993	1997
Educación	2.43	2.81	3.70
Salud	2.37	2.57	4.74

---

<sup>1</sup> Departamento Nacional de Planeación (1998)

Agua	0.09	0.25	0.42
------	------	------	------

Entre 1993 y 1997, la cobertura en salud se incrementó del 23.7% al 59.2%. Así, en 1993 el total de afiliados era de 7.9 millones y en 1997 ascendía a 22.7 millones. Este incremento significó un avance importante en el acceso a los servicios de salud de la población Colombiana. A pesar de la diferencia de régimen de seguridad social en salud, se observa por las estadísticas un notablemente aumento en la cobertura.

<sup>2</sup>Afiliados a Servicios de Salud (Comparativo 1993 - 1997):

Sector	Afiliados 1993	Afiliados % 1997
Quintil 1	23.7%	57.2%
Quintil 2	4.3%	47.1%
Quintil 3	11.7%	53.4%
Quintil 4	21.8%	58.3%
Quintil 5	33.8%	61.7%
TOTAL	46.9%	65.4%

Observado el segundo quintil más pobre de ingreso se observó que en 1993, solo el 4.3% se encontraba afiliado a la seguridad social, frente a un 46.9% del quintil más rico de la población. Con la creación del régimen subsidiado en salud, la cobertura de los servicios de salud cambia drásticamente. Así, en 1997 el 47% de las personas del quintil más pobre se encontraba con aseguramiento en salud, y la cobertura de la población con altos ingresos aumento al 65%.

---

<sup>2</sup> Encuesta Caracterización Socio-económica (CASEN) 1993 – Calidad de Vida 1997

Lo anterior apenas como extracto de múltiples indicadores estadísticos en salud, nos brinda un ejemplo sobre los efectos de los cambios institucionales. La legislación y la modificación del esquema de seguridad social que influyeron en el gasto público social, hicieron que éste fuese más focalizado. Se aumentó tanto la cobertura como la utilización de los servicios, dirigidos al sector más pobre de la población.

Con este panorama, se puede establecer que la transición al actual Sistema de Seguridad Social en Salud, ha sido benéfico a la población, sin embargo, la búsqueda de la cobertura al 100%, requiere de un fortalecimiento del subsidio a la demanda y de otra parte la agilidad en los giros a las entidades de salud, que se ven enlentecidos tanto por falta de recursos como por desconocimiento de las administraciones municipales, del Sistema de Salud.

El crecimiento de gran importancia en el sector salud, ha ocasionado una pluralidad de instituciones en el sector salud, tanto administradoras como prestadoras, que consecuentemente deben ser creadas con planeación, dentro de una plataforma estratégica, lograr con Calidad, y buscar un mejoramiento continuo para sobrevivir en el mercado. De otra parte, crea la necesidad en los entes estatales y públicos, de buscar un conocimiento en el esquema de seguridad social, o bien más frecuentemente para engranar dentro de su administración, la asesoría de empresas capaces de proponer en este ámbito Planes de Salud, y ejercer la función de Inspección, Vigilancia, control y seguimiento que ha delegado la administración central a las administraciones locales, por descentralización.

Haciendo un análisis retrospectivo, se podrían establecer los Pros y Contras del Sistema de Seguridad Social en Salud:

1. Aumento de los Recursos Financieros
2. Aumento de la Cobertura de Aseguramiento

3. Mejoría de la Focalización de los recursos
4. Rápida respuesta del Mercado de aseguramiento

<sup>3</sup>NUMERO DE E.P.S.s POR AÑO

AÑO	Número de E.P.S.s
1994	0
1995	22
1996	30
1997	31

5. Viabilidad de la U.P.C. distribuida en Régimen Subsidiado y Régimen Contributivo.
6. Funcionamiento adecuado del Consejo Nacional de Seguridad Social en Salud
7. Satisfacción de los Usuarios
8. Redistribución del papel e ingresos de los médicos
9. Nuevas estrategias de atención
10. Surgimiento de interés en las Políticas de Salud

Dificultades y Obstáculos:

1. Evasión en el Régimen Contributivo
2. Selección Adversa
3. Selección del Riesgo por E.P.S.s privadas
4. Persistencia de cuentas adquiridas
5. Transición de los subsidios de oferta y demanda

---

<sup>3</sup> Seminario Ley 100 6 años Fundación Creer Diciembre 1999

6. Dificultades de Flujo de Caja de los Hospitales Públicos, sin relación causa efecto, toda vez que la Crisis Hospitalaria, venía siendo previa a la implantación del nuevo sistema.
7. Imposibilidad de la competencia en ciertas zonas geográficas.
8. Manejo de la información
9. Pobreza en las estrategias para mejorar y medir la calidad
10. Deficiencia en Control y Vigilancia
11. Regulación del modelo por vías del poder judicial

Con esta visión se podría resaltar que a pesar de las dificultades que ha tenido el sistema, y dando un corto tiempo para la evaluación de un modelo macro en seis años, se han obtenido ganancias en cobertura y equidad que no son evidentes a primera vista, tales como la eficiencia y la calidad.

Perspectivas:

Equidad: Sistema de Seguridad con cobertura universal

Eficiencia y Calidad: Competencia entre aseguradores y prestadores.

Retomando nuestros objetivos, es este panorama lo que permite concretar la idea de ser una entidad independiente capaz de cubrir estas necesidades, y brindar un acompañamiento a las instituciones en el proceso de consolidación dentro del sector.

#### **5.1.1.5. Administración en Salud y Normatividad**

El nacimiento del modelo actual del Sistema de Seguridad Social en Salud con el advenimiento de la Ley 100 de 1993, ha obligado al Ministerio Público, a sus entidades de control y de mayor manera al Consejo Nacional de Seguridad Social



en Salud, ha generar medidas reglamentarias que permitan la puesta en marcha y consigan la reglamentación de los diferentes eventos del Sistema.

Dentro de este marco, se establece la obligatoriedad del Sistema de Garantía de Calidad que registra su mayor apogeo desde la publicación del Decreto 2174, protegiendo los derechos de los usuarios, y obligando a las entidades estructuradas como redes de servicios, dentro de una plataforma de Calidad y Sistemas de Información.

Esta necesidad de aplicar con certeza las políticas de ajuste que expide el Ministerio Público, desarrolla un auge en las ciencias administrativas dentro del sector, que permite a los profesionales de la salud la capacitación en las áreas de Gerencia, Auditoría y Salud Pública, dando mayor alcance a su gestión y mejores resultados con esquemas administrativos modernos, herramientas de control, seguimiento ágil y oportuno que permitan establecer correctivos antes, durante y después del proceso.

Aun en bosquejo se encuentra la normatividad que legisla el ejercicio de la Auditoría Médica como brazo de Vigilancia y Control interno de las entidades, y apoyo de la gestión empresarial.

Tomando como base esta coyuntura, nace la mejor oportunidad de las empresas de Asesoría y Consultoría en Salud que cuentan con equipos multidisciplinarios entre los cuales se incluyen profesionales de la Salud formados en Administración, Calidad, Auditoría y Mercadeo; de contratar con los actores del sistema la aplicación de la normatividad en los procesos empresariales, implementar la Plataforma Estratégica de gestión y establecer los puntos críticos de los procesos, que deben ser ajustados a los parámetros normativos que expiden las entidades oficiales encargadas de tal fin.

## **5.2. LINEAMIENTOS PARA LA CONSTITUCION EMPRESARIAL**

### **5.2.1. La idea**

En este como en cualquier otro proyecto la idea del negocio es importante ya que en torno a ella se realiza todo el plan de empresa.

El objetivo básico de toda idea empresarial es: satisfacer una necesidad de futuro del consumidor.

Una idea puede ser la mejor del mundo pero si no existe un mercado real para la demanda de dicha idea entonces está condenada al fracaso, pero si por el contrario esta idea cubre una necesidad real del mercado, entonces el primer paso está dado.

La misión se centra en convertirse en una empresa que busca mejorar los servicios ofertados por las instituciones de salud, permitiendo el desarrollo y el posicionamiento de estas mediante la asesoría y asistencia técnica a la alta gerencia y al cliente interno en busca de la calidad total.

La visión es a mediano plazo convertirse en una empresa líder en consultorías y asesorías con reconocimiento en el ámbito nacional.

### **5.2.2.EL MERCADO**

Debe analizarse una serie de hechos o datos tales como:

- Determinar cuál es el mercado real, así como su tamaño numérico.

- Determinar cuál es el crecimiento y cuáles son las claves en la evolución del mercado, aquí ha de tenerse en cuenta factores como cambios sociales, modificación en la legislación y tendencias culturales.
- Cuáles son los cambios que existen en la demanda y cuáles son las tendencias del mercado.
- Segmentación del mercado, grupos, clases, regiones geográficas, sociedades particulares.

Para la búsqueda de estos datos debe acudir a Cámara de Comercio, DIAN, Ministerio de Salud, Secretarías de Salud, anuarios económicos y asociaciones que agrupen a los clientes del mercado, por ejemplo ACEMI.

El desarrollo de este punto consistió en la obtención de información para identificar el grado de conocimiento general de los promotores en aspectos como:

- Mercado en que competirá el producto.
- Características del mercado.
- Factores influyentes en el mercado.

El mercado de la empresa está compuesto por los actores del sistema del sector salud entre los cuales tenemos Empresas Promotoras de Salud ( E.P.S.), Administradoras de Régimen Subsidiado ( A.R.S.), Empresas Solidarias de Salud ( E.S.S.), Secretarías Departamentales, Distritales y Municipales de Salud e Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud ( I.P.S.) Públicas y Privadas.

Dentro de las Empresas que Administran Salud tenemos:

- Cafesalud E.P.S. y A.R.S.
- Cajanal E.P.S.
- Caprecom E.P.S.
- Coomeva E.P.S. y A.R.S.

- Colmena Salud E.P.S
- Compensar E.P.S
- Convida E.P.S. y A.R.S.
- Comfenalco E.P.S.
- Cruz Blanca E.P.S.
- Famisanar E.P.S.
- Humana Vivir E.P.S.
- Saludcoop E.P.S. y A.R.S
- Seguro Social E.P.S.
- Susalud E.P.S.
- Sanitas Internacional E.P.S.
- Unimec E.P.S. y A.R.S

Administradores de Régimen Subsidiado entre otras:

- Comcaja
- Coopsolsa
- Ecoopsos

Estas empresas administran el sistema en el ámbito nacional, con la supervisión de los entes territoriales de control y con la directriz del Ministerio de Salud

### **5.2.3. La competencia**

Al igual que en el mercado debe conocerse, estudiarse y analizarse datos como:

- Determinar cuáles son las empresas que conforman la competencia, quién las constituye, dónde están ubicadas, cuál es su capital social, qué empresas auxiliares tiene y cuál es su situación financiera, cuál es su cobertura y participación en el mercado.
- Puntos fuertes y débiles de las empresas de la competencia y de sus productos.

- Tendencias y características : cuáles son sus políticas de promoción, es decir cómo lo hacen.
- Capacidad de reacción: Qué es lo que prevemos que ellos harán cuando tengan conocimiento de la existencia de nuestra empresa y qué contramedidas adoptaremos.

Para la búsqueda de estos datos debe acudir a Cámara de Comercio, DIAN, Ministerio de Salud, Secretarías de Salud; actualmente no existen asociaciones empresariales de la competencia que de existir, nos podrían suministrar valiosa información al respecto, podemos entonces lograr información de los usuarios o destinatarios del producto (clientes).

A fin de establecer una Referenciación Competitiva, se solicitaron portafolios de servicios y tarifarios de dos de las grandes empresas Auditoras de Servicios de Salud, a saber, BDO salud AGE, y AGS de Colombia.

BDO salud AGE:

Empresa de Consultoría y auditoría en Salud.

Ofrece dentro de su portafolio, el servicios de:

1. Auditoría en Salud
2. Interventoría de Contratos
3. Consultoría y Asesoría en el Sector de la Salud (Servicios, Planes Locales, Outsourcing administrativo, Estudios de factibilidad, etc.
4. Revisorías fiscales de entidades

Forma parte del grupo BDO de auditoría internacional

Presidente: Alfonso Escobar Barrera

Gerente: Fabio Alberto Valencia

Tarifas: Requieren de visita presencial, para establecer un valor según evaluación realizada.

AGS DE COLOMBIA:

Asesoría Gerencial, Consultoría, Auditoría Médica y Auditoría de Servicios de Salud.

- Auditoría Médica para E.P.S.s, A.R.S.s
- Auditoría de Servicios de Salud Ocupacional
- Auditoría de Servicios Operativa
- Interventoría Técnica Financiera Administrativa

#### **5.2.4. La demanda**

Hace referencia a una necesidad que pretende cubrir el producto o servicio que ofertamos; ha de tenerse en cuenta segmentos del mercado a los que se puede acceder con nuestro producto o servicio.

Para el desarrollo de este punto se cuenta en términos reales con: IPS, ARS, EPS, ESS, Cajas de Compensación, que necesiten implementar procesos de mejoramiento continuo en busca de la calidad.

#### **5.2.5.El producto**

Para cumplir con la definición del producto, se elaboró el Portafolio de Servicios que se presenta en el anexo No. 1.

### **5.2.6. Factores diferenciales del producto**

Factores diferenciales del producto respecto a los de la competencia, en función de:

- Funcionalidad: versatilidad en la aplicación del servicio, lo que permite la adaptación a las necesidades del cliente.
- Precio: más bajo en función de la utilización que se hace del producto, posibilidad de descuento por volumen, financiación, condiciones de pago.
- Publicidad: portafolio de servicios, folletos.
- Servicio post-venta: seguimiento, verificación control y mejoramiento.
- Calidad: eficacia, eficiencia confiabilidad, oportunidad, seguridad, costo.
- Imagen: prestigio de nombre, tradición, imagen corporativa.
- Diversificación: amplitud de la gama.
- Diseño producto: utilidad, accesibilidad.
- Evolución: tradición de mejora exitosa, frecuente novedad en los procesos y estrategias utilizadas.

### **5.2.7. Plan comercial**

En él se detalla cómo y de qué forma se va a comercializar el producto o servicio en el mercado, con el objetivo de que el mercado sea informado y acepte el producto o servicio.

- Estrategia de introducción al mercado :

Indicar en qué fases se va a llevar a cabo la introducción del producto al mercado.

- Fase 1. Presentación. Por dos meses se enviará documentación dirigida a nuestros posibles clientes, en la documentación enviada se hará hincapié en las ventajas de nuestro servicio.

- Estrategia del producto :

Se entiende como estrategia del producto o servicio, el cómo se va a presentar o llevar a cabo dicho servicio, teniendo en cuenta que ha de ser mejor que el de la competencia y que satisfaga a los clientes.

Normalmente la estrategia del producto o servicio, el cómo se va a presentar o llevar a cabo dicho servicio, se divide en : nombre del producto, presentación física, garantía pre-venta, venta y pos-venta, y qué calidad se va a ofrecer.

- Estrategia de precios y venta :

Establecer una tabla de precios del producto o servicio, que sean competitivos en función de la calidad y servicio que se vaya a dar.

- Cobertura de ventas :

Cómo se va a estructurar el sistema de ventas, cómo se va a articular la prestación del servicio.

- La excelencia en la calidad del servicio prestado o del producto ofertado es el mejor respaldo en la estrategia comercial.

Aquí es muy útil solicitar información directa o de forma indirecta a las empresas de la competencia, para comprobar que el plan es correcto.



## VENTAS

En éste punto indicamos cuál será el volumen de ventas estimado y cuáles han sido los criterios utilizados para determinar el volumen.

Para la consecución de estos datos debe acudir a Cámara de Comercio, DIAN, Ministerio de Salud, Secretarías de Salud, con el propósito de buscar datos sobre el volumen de negocio del sector.

Es necesario ampliar nuestros conocimientos del mercado, a medida que nos relacionamos con los clientes, otra forma útil es preguntar directamente a los proveedores de las empresas de la competencia cuáles son sus volúmenes de venta.

Conociendo lo antes mencionado tendremos un horizonte al que seguir para nuestra propuesta en cuanto al nivel de ventas a lograr.

### **5.2.8. Recurso humano**

#### **1. LIBIA ELMITH RAMÍREZ**

Enfermera Auditora

Universidad del Rosario

Colmena Salud

**2. SANDRA KARINA MORA**

Medico-Auditor  
Universidad del Rosario  
Jefe de Auditoria de Comfenalco

**3. JUAN CARLOS FRESNEDA BONILLA**

Odontólogo  
Auditor en servicios de salud  
Universidad del Rosario  
Asesor Secretaria Distrital de Salud.

**5.2.9.Organización**

**DIRECTOR TECNICO**

**SANDRA KARINA MORA**

- . Médico Auditor  
Universidad Nacional de Colombia –  
Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario ·  
Jefe de Auditoría Médica - Comfenalco Salud
- Historial profesional.

**DIRECTOR COMERCIAL.**

**JUAN CARLOS FRESNEDA**

Odontólogo Auditor  
Pontificia Universidad Javeriana  
Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario

Miembro de la Junta Directiva del Hospital San Vicente de Paul

Asesor de la Secretaría Distrital de Salud

**DIRECTOR DE PLANEACION**

**LIBIA ELMITH RAMIREZ**

Enfermera

Pontificia Universidad Javeriana

Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario

Profesional de Auditoría y Alto Costo EPS Colmena Salud

**REVISOR FISCAL**

Contador Publico

**5.2.10. Financiación**

La Empresa se financiara con recursos propios de los socios, cada socio aporta un capital inicial de cuatro (4) millones y adicionalmente mediante la obtención de contratos de prestación de servicios obtenidos según el plan comercial establecido.

**5.2.11. Relaciones Comerciales**

En el desarrollo de la empresa esta se desarrollará con otros dos actores, a saber, sus clientes y sus proveedores.

Para garantizar un mínimo de protección a las partes, se han creado normas y leyes de contratación descritas previamente en la minutas contractuales, a las cuales quedarán ajustadas las operaciones mercantiles.

Cientes: Las operaciones habituales de la empresa, están reguladas por las normas de Código y Comercio y resto de la legislación mercantil.

Se debe tener en cuenta que el primer tipo de clientes son los consumidores, para los cuales existe un régimen de protección que se debe difundir a fin de no tener problemas jurídicos por desconocimiento de la norma.

Otros estamentos a tener en cuenta:

Seguros:

Se debe realizar exhaustiva revisión de las posibilidades de cubrimiento mediante pólizas, de las responsabilidades civiles que se contraen.

Liquidación:

A pesar de no tener como objetivo al inicio de la puesta en marcha del proyecto, se debe prever en los estatutos en caso de ser necesaria la liquidación, las responsabilidades y división de patrimonio empresarial.

## **CONCLUSIONES**

1. La investigación realizada permite identificar los lineamientos básicos que sirven de guía a cualquier profesional para la creación de una Empresa de Auditoría de Servicios de Salud, lineamientos que permiten concluir que las condiciones para crear una empresa de Auditoría son simples y de fácil acceso para cualquier emprendedor.
2. Pese a las circunstancias difíciles por las que atraviesa nuestro país demostramos que es posible encontrar alternativas positivas de solución contando con recursos que están disponibles.
3. La creación empresarial se convierte en alternativa de solución al desempleo creciente en nuestro país, especialmente en uno de los sectores mayormente afectados por este hecho, de manera positiva se determina que la inversión necesaria para el inicio de una nueva empresa de Auditoría de Servicios de Salud, con las bases evaluadas en el estudio, se encuentra al alcance de cualquier profesional de la salud, y permite al mismo la obtención de nuevos ingresos y la posibilidad de estabilizarse económicamente mediante la rentabilidad de su aporte.
4. En una visión macro, se evidenciaría la ausencia de inversión extranjera para todos los sectores económicos en el país. Sin embargo, una vez realizado el estudio, en oposición a la tendencia, se encuentra que el sector salud se halla en la mira de inversionistas extranjeros y de grandes multinacionales especializadas en la inspección, vigilancia y control; esto permite el apalancamiento de empresas nacientes como subsidiarias de estos grandes capitalistas.

5. Para optimizar el proceso de Inspección, Vigilancia y Control, relacionado con Garantía de Calidad, el Sistema de Seguridad Social actual, establece nuevas obligaciones para los diferentes estamentos públicos y privados. Lo anterior hace necesaria la asesoría y el soporte técnico, que permita un Desarrollo Estratégico, la implementación adecuada de los procesos, y el mantenimiento y mejoramiento continuo de su gestión. La descentralización administrativa, ha delegado estas funciones a los diferentes entes territoriales, esto abre las puertas a las neoempresas que brinden asesoría en el desarrollo de las políticas gerenciales en los diferentes ámbitos, lo cual constituye una amplia justificación para la creación empresarial.
6. Para una clase de empresa naciente con las características de la nuestra, concluimos que el tipo de sociedad más conveniente es la Sociedad Limitada en virtud a que la responsabilidad de los socios solo alcanza hasta el total del monto invertido y no afecta el pecunio propio de cada socio.
7. Para el logro de cualquier proyecto aunado al esfuerzo se encuentra inherente el riesgo, el cual debe asumirse de forma responsable, sin que sea un obstáculo para el inicio de la empresa. Se minimiza el riesgo en la medida, en que para la puesta en marcha del proyecto empresarial, se apliquen cabalmente los requisitos legales, y administrativos establecidos para tal efecto.
8. Determinada la proyección del mercado, se evidencia que existe una tendencia creciente tanto en el campo publico como privado, la cual permite que la consolidación empresarial sea viable.
9. Establecida una referenciación competitiva, se concluye que existe un sector no explotado del mercado, el cual no tiene acceso a los servicios que ofertan las grandes empresas auditoras, toda vez que estos no se ajustan a sus necesidades básicas, y adicionalmente su costo, supera el presupuesto destinado para tales fines.

## **RECOMENDACIONES**

1. Motivar en los profesionales de la salud la creación de nuevas alternativas de trabajo que les permita la opción de la independencia laboral.
2. Demostrar que la creación de una empresa de Auditoría de Servicios de Salud aunque es un proyecto que requiere gran esfuerzo y dedicación no está fuera del alcance de los profesionales de este sector.
3. Incentivar esta línea de investigación en los posgrados de salud, de tal manera que permita la continuidad y actualización de este trabajo.

## **BIBLIOGRAFIA**

1. Manual Tributario. Editorial LEGIS. Tomo I 1999
2. Manual para la elaboración de Sociedades, minutas y contratos. Editorial LEGIS. Tomo III 1999
3. Villareal Infante Arturo, Evaluación financiera de proyectos de inversión. Editorial Norma 1996.
4. Burbano J. Antonio, Costos y presupuestos. U. Andes Departamento de Ingeniería Industrial, Ediciones Uniandes, 1997.
5. Resnik Paul, Como dirigir una pequeña empresa Mc. Graw Hill de Management, 1997.
6. Murcia Florian. Jorge, Manual de Investigaciones Universidad Santo Tomas de Aquino,1980
7. Manual de ICONTEC para la realización de anteproyectos de tesis Santa fe de Bogotá, D.C. 1997
8. Metodología de la Investigación, Universidad del Rosario, 1999
9. Manual para realizar evaluación de proyectos Corporación Innovar 1999.
10. Ley 100 de 1993.
11. Decreto 2174/96 sobre Garantía de la Calidad. MinSalud.
12. Jorge Murcia Florian Manual de Investigaciones USTA.
13. Paul Resnik, Como Dirigir Una Pequeña Empresa Mc Graw- Hill



14. Arturo Infante Villareal, Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión,  
Editorial NORMA

15. Guía Empresarial de España  
[www. Odisea web.com](http://www.Odisea.com)

16. PyMEs de España  
[www. PYMES.com](http://www.PYMES.com)

## **ANEXO NO.1**

### **VMF LTDA.**

#### **ASESORIA Y CONSULTORIA EXTERNA**

##### **MISION**

- Es una empresa sin animo de lucro fundada por tres profesionales del área de la salud y conformada por un grupo interdisciplinario que permite una integralidad con el desarrollo político, económico, social y cultural del país con miras en la búsqueda de la calidad.

##### **DEFINICION DE LA EMPRESA**

Somos una empresa sin animo de lucro, que busca mejorar los servicios ofertados por las empresas, permitiendo el desarrollo empresarial y el posicionamiento de estas mediante la asesoría y asistencia técnica a la alta gerencia y al cliente interno en busca de la calidad total.

##### **VISION**

- Convertirnos en una empresa líder en consultorías y asesorías con reconocimiento en el ámbito nacional.

##### **PRINCIPIOS QUE NOS RIGEN**

- **Etica.**
- **Integralidad**
- **Oportunidad**
- **Eficiencia**
- **Calidad**
- **Liderazgo.**

## **OBJETIVO GENERAL**

- Dar asesoría y asistencia técnica impulsando y proyectando a las empresas para garantizar la prestación de servicios de una forma ágil, oportuna, eficiente y efectiva, enmarcada en una filosofía de calidad, calidez, y compromiso buscando la satisfacción del cliente interno, externo y la productividad de la misma, cumpliendo con la función social que tienen estas empresas frente a la comunidad y al país.

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- 1.** Conocer las necesidades del usuario y enfocar la empresa para la satisfacción de estas.
- 2.** Contribuir a desarrollar en la empresa la planeación institucional con miras al enfoque estratégico.
- 3.** Contribuir en la creación de parámetros para reducir los costos, mejorar la productividad y alcanzar la calidad total.
- 4.** Analizar la oferta de servicios que permite la satisfacción del cliente externo.
- 5.** Establecer el sistema de garantía de la calidad.
- 6.** Auditar a las empresas con el fin de conocer las debilidades y fortalezas de las mismas para establecer los correctivos pertinentes.
- 7.** Elaborar indicadores de gestión que le permitan a la empresa evaluar la calidad, eficiencia, eficacia y productividad de la misma.
- 8.** Fortalecer la capacidad competitiva de la empresa y permitir su mercadeo.

**SERVICIOS A OFERTAR.**

**ASESORIA Y ASISTENCIA TECNICA EN:**

**I. PLANEACION ESTRATEGICA**

**A. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.**

- *Participación social dentro de la planeación con enfoque estratégico*

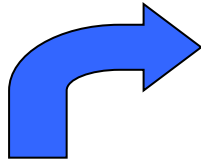
**B. DIAGNOSTICO SITUACIONAL EXTERNO**

1. ***Geográfico***
2. ***Sistemas.***
3. ***Oferta.***
4. ***Demanda..***
5. ***Competencia.***

**C. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL INTERNO:**

1. **Diagnostico socio-Histórico**
2. **Areas funcionales:**

- **Áreas de mercadeo:**



- Clientes
- Compras
- Ventas
- **Distribución**
- Investigación de mercados
- Calidad de los servicios
- Calidad en la atención al cliente
- Estrategias de promoción y
- Publicidad.
- Definición de portafolio de servicio
- Productos o servicios más rentables
- Precios
- Mercadeo de servicios

- **Control de gestión.-**

- Apoyo en la elaboración de indicadores de gestión
- Asesoría en la Elaboración de informes de gestión
- Establecimiento y verificación del sistema de garantía de la calidad
- Índices de gestión.

**Área asistencial .**

- Capacidad instalada
- Satisfacción del usuario
- Calidad y oportunidad de los servicios ofertados
- Distribución de las instalaciones.

### **3. Proceso Directivo:**

- Asesoría en planeación.
- Asesoría en organización.
- Asesoría en Dirección
- Asesoría en evaluación de desempeño
- Asesoría en establecimiento de mecanismos de control

### **4. Análisis de procesos**

- Definiciones
- Sistemas
- Proceso
- Producto
- Clientes/Usuarios
- Costos/Valor agregado
- Monitoreo y Auditoría

### **5. Sistemas de información:**

- Recursos
- Procesos
- Tipo de datos
- Grado de utilización y calidad de la información
- Sistematización

## **6. Talento humano**

### **D. SITUACIÓN FUTURA DE LA INSTITUCIÓN (ESTRATEGIAS).**

### **E. ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y PLATAFORMA ESTRATÉGICA.**

### **F. ANÁLISIS ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL DE LA EMPRESA (PLAN DE ACCIÓN).**

### **G. MONITORIA ESTRATÉGICA.**

## **II. CULTURA ORGANIZACIONAL**

### A. CULTURA CORPORATIVA.

### B. ESTRUCTURA

C. SISTEMAS.

D. LIDERAZGO

E. MERCADO CORPORATIVO INTERNO

### **III. CALIDAD**

#### **A. GARANTIA DE LA CALIDAD.**

1. Conceptualización básica
  2. Objetivos del sistema de calidad
  - 3 Atención al cliente (evaluación)
  4. Planeación de la garantía de la calidad
- Compromiso gerencial
  - Diagnostico institucional
    - Auditoria medica
    - Auditoria de servicios
    - Auditoria contable



- Auditoría financiera
  - Auditoría operacional
  - Auditoría administrativa
3. Programa de educación y mejoramiento continuo
    - Entrenamiento de empleados
    - Círculos de calidad
    - Programa de sugerencias
  4. Ejecución operacional del programa de garantía de la calidad
  5. Gerencia del día a día
  6. Auditoría y revisión del sistema de Calidad Total
  7. Evaluación, consolidación y ajustes del programa
  8. Informes de control.
  9. Dar asesoría y asistencia técnica en la evaluación integral y sistemática de las actividades que realiza la empresa.
    - Elaboración o ajustes al Modelo de Gestión
    - Elaboración o ajustes al modelo de evaluación.
    - Elaboración o ajustes a los indicadores de gestión.

10. Metas institucionales en el desarrollo del sistema de garantía de calidad

## **B. MEJORAMIENTO CONTINUO**

### **C. MARCO LEGAL**

- Ley 42/93
- Ley 87/93
- Ley 190/95
- Ley 80/93
- Ley 119/94
- Ley 200/95
- Decreto 2150/95
- Resolución 497/94

### **D. AUDITORIA CLINICA**

### **D. AUDITORIA DE CUENTAS MEDICAS**

## **V. EXCELENCIA EN EL SERVICIO**

- 1.** Marco para el servicio extraordinario
- 2.** Como escuchar la voz del cliente
- 3.** Como cultivar el liderazgo en el servicio

- 4.** Construir un sistema de información sobre la calidad del servicio
- 5.** Como crear una estrategia de servicio
- 6.** Organización para prestar un servicio extraordinario
- 7.** Desarrollo de destrezas y conocimientos para servir
- 8.** Como facultar a los empleados para servir
- 9.** Desarrollar el trabajo en equipo
- 10.** Evaluación del desempeño y recompensa al servicio bien prestado
- 11.** El arte del servicio extraordinario