



SUPERSOCIEDADES - BOGOTA  
N.I.T. / C.C. : 899999086  
Expediente : 36241  
Nombre : SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES  
Dependencia : BUENAS PRACTICAS EMPRESARIALES  
Trámite : 53010 - REMISIONES (INCLUYE INSTRUCCIONES DE CARACT  
Folios : 3 Anexos: NO Término: 24/10/2013  
Fecha : 24/10/2013 Hora : 10:34 AM  
Tipo Documento : MEMORANDO Número: 304-009612

“Al contestar Cite el No. de radicación de este Documento”

## MEMORANDO

**PARA:** Doctora MARIA ELVIRA TAMAYO JARAMILLO  
DIRECTORA DE SUPERVISIÓN DE SOCIEDADES

**DE:** COORDINADORA GRUPO DE BUENAS PRACTICAS Y  
PEDAGOGÍA EMPRESARIAL (E)

**ASUNTO:** Informe sobre Gobierno Corporativo – De acuerdo con el  
Informe 31 de Prácticas Empresariales

El presente documento se realizó con base en la información reportada por las sociedades en el informe 31 de prácticas empresariales y corresponde al tema de Gobierno Corporativo.

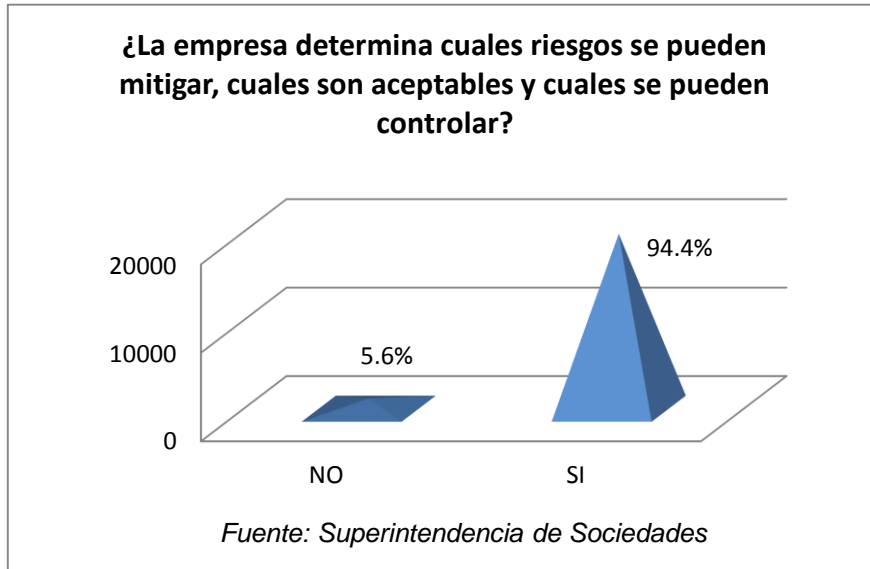
### ANÁLISIS DE GOBIERNO CORPORATIVO

Un número de 20.942 empresas del sector real, con fecha de corte a 31 de diciembre de 2012, remitió a la Superintendencia de Sociedades el Informe 31, sobre Prácticas Empresariales, que busca obtener información sobre temas como gobierno corporativo, anticorrupción y responsabilidad social empresarial.

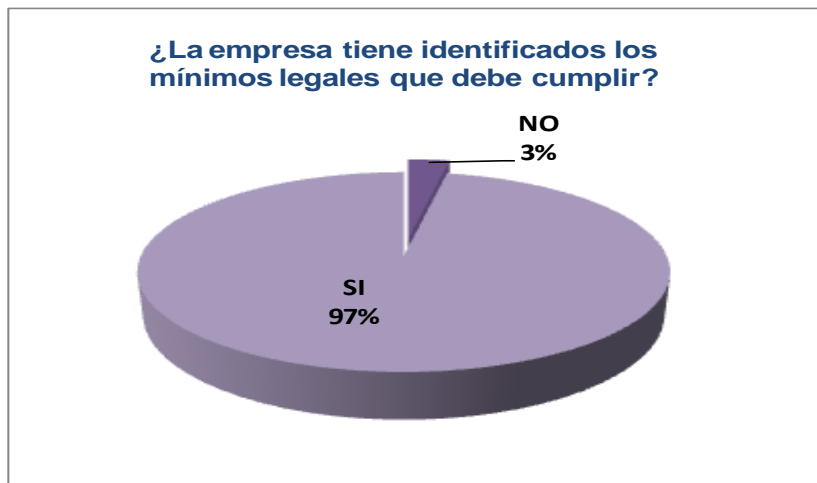
En este capítulo se analizan las respuestas para conocer la realidad de las empresas de nuestro país respecto del uso de acciones que van más allá del cumplimiento legal y que se refieren a las medidas de gobierno corporativo.

#### I. CONTROL DE GESTIÓN

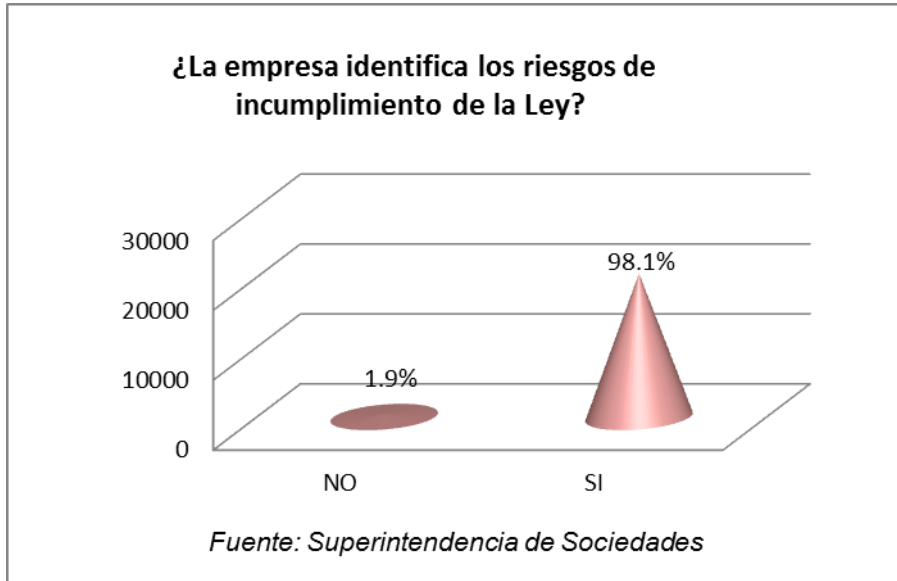
En general las empresas, con ligeras excepciones, presentan un adecuado control de gestión. Del total de la muestra (20.942 sociedades), el 94.4% intentan minimizar y controlar los riesgos que lleva inherente una gestión empresarial, según se observa en el siguiente gráfico:



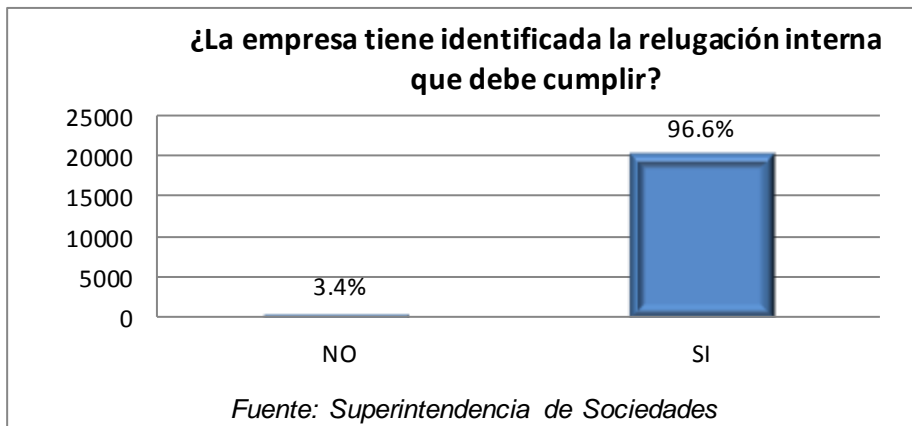
De igual manera, casi la misma cantidad 97% dice identificar los mínimos legales que requiere su gestión, con lo cual estarían acatando la normatividad legal contenida especialmente en el Código de Comercio y en los estatutos sociales.



Lo anterior concuerda con que un 1.9% no identifica los riesgos legales que implica el incumplimiento del régimen legal, de acuerdo con el presente gráfico:



Simultáneamente y en cuanto a los riesgos de incumplimiento de la regulación interna, un 3.4% de las empresas no identifica estos riesgos:

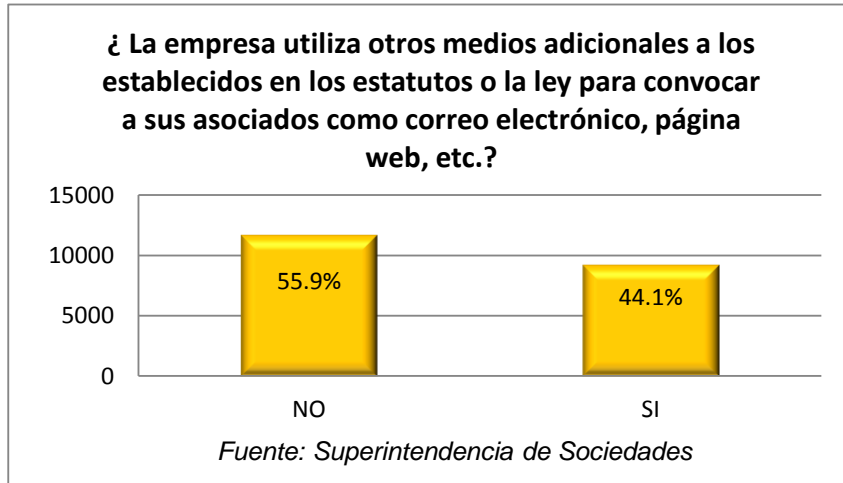


## II. SOCIOS Y ACCIONISTAS

Respecto de los socios o accionistas, en proporción del 44.1% indican que están utilizando otros medios para sus convocatorias, adicionales a los contemplados en los propios estatutos o en la ley en general. Es importante este porcentaje en el amplio número de 20.942 empresas, ya que significa que ha crecido el interés en las sociedades por adoptar otros mecanismos que garanticen una mayor

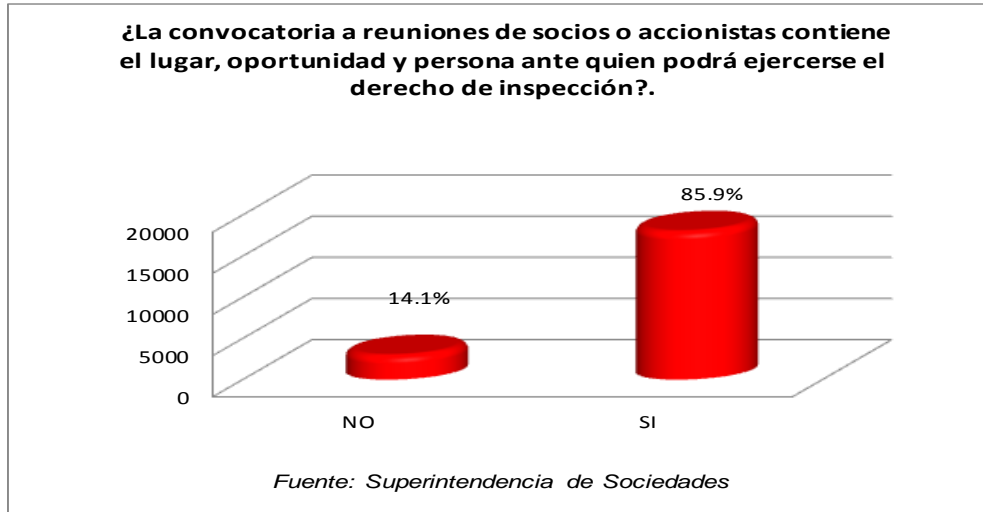


asistencia de los asociados a las reuniones y de esta manera fortalecer la integración del máximo órgano social.



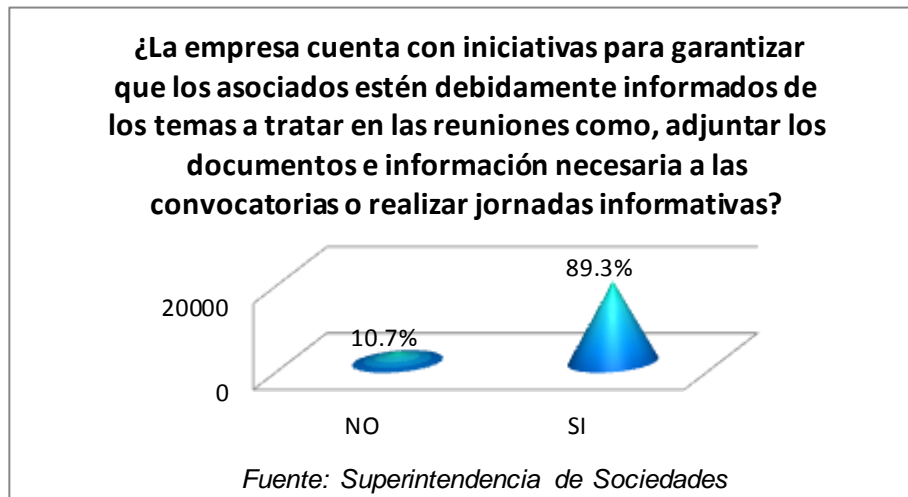
Al respecto es de señalar que la experiencia en las labores de supervisión, han puesto en evidencia en innumerables ocasiones, que la confianza que genera la familiaridad o los parentescos en los asociados y los administradores, hacen que se omitan los formalismos legales para convocar a las reuniones de máximo órgano social, formalismos cuya desatención se esgrimen después, cuando el conflicto está dado. Por tal razón, el hecho de que el 44.1% de las empresas esté dando pasos que van más allá del cumplimiento de la ley permite apreciar el crecido interés por adoptar medidas que garanticen una total participación de los asociados y así subsanar, preventivamente, cualquier deficiencia relacionada con la falta de asistencia de alguno de ellos.

Por otro lado, sólo un 14.1% de las empresas de la muestra, afirma que la convocatoria que se les hace a las reuniones de socios o accionistas, carecen de la información correpondiente al derecho de inspección de los libros y documentos sociales a la que tienen derecho los propietarios, antes de la celebración de la reunión.



Garantizar el efectivo ejercicio del derecho de inspección es permitir que el socio o accionista tenga un adecuado acceso a la información sobre la cual va a tomar decisiones. Tener claridad en este procedimiento permitirá a la sociedad evitar desgastes administrativos que son generados por los conflictos suscitados por la falta de esta práctica y que son quejas muy usuales que se presentan ante esta Superintendencia.

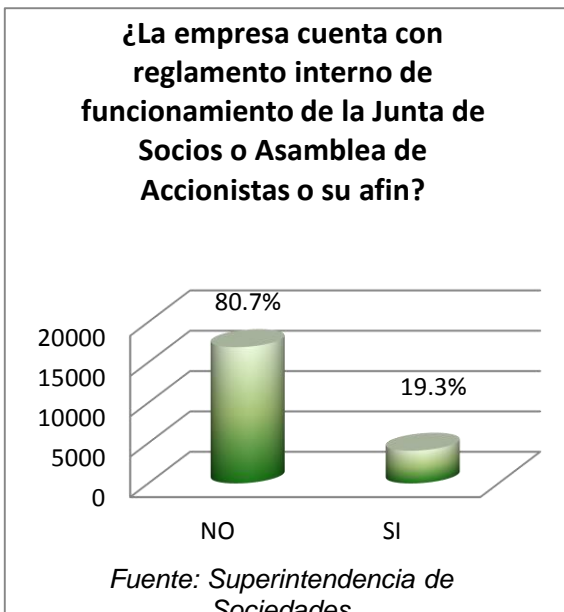
En cuanto a la pregunta de si la empresa tiene iniciativas para garantizar que los asociados estén debidamente informados de los temas a tratar en las reuniones, un número de 2.234 empresas, es decir 10.7% del total, dicen no tenerlas según el siguiente gráfico:





Es importante mencionar que es necesario que el asociado se forme un criterio claro sobre cuál debe ser el sentido de su voto por lo que la información que se le pueda suministrar es fundamental para lograr este objetivo.

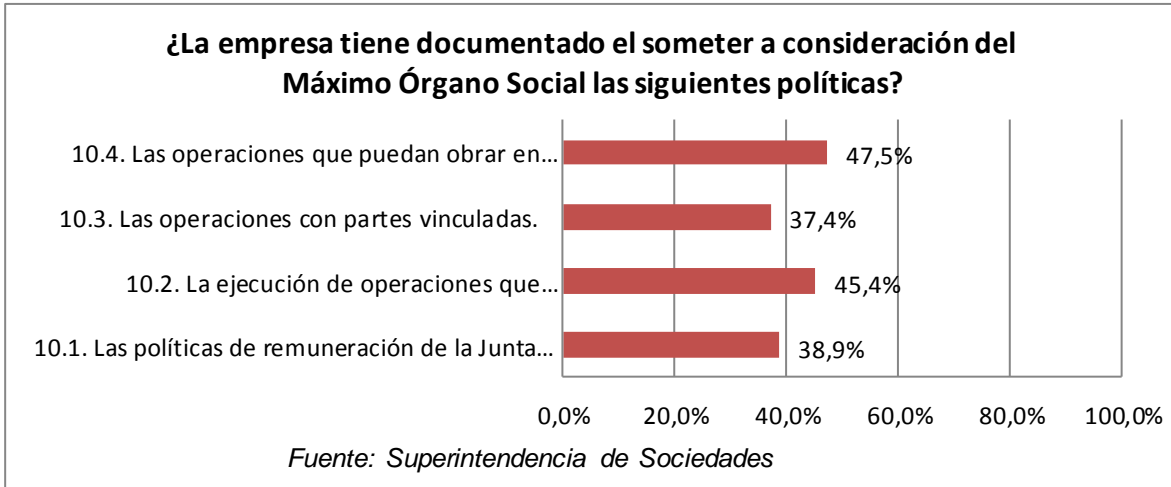
Respecto a si la empresa cuenta con reglamento interno de funcionamiento, los resultados se aprecian en el siguiente gráfico:



El 80.7% dice no tener reglamento interno sobre el funcionamiento de la reunión del Máximo Órgano Social. Si bien no existe exigencia legal en ese sentido, es una buena práctica de gobierno corporativo orientada al logro de una fluidez durante una reunión, con una clara asignación de tareas que van desde una certera toma de decisiones hasta un seguimiento a las medidas adoptadas.

Mientras tanto, y como se puede apreciar en el siguiente gráfico, el 47.5% tiene documentado el someter a consideración del máximo órgano social, temas de trascendencia para el desarrollo de la empresa, como las operaciones que puedan obrar en detrimento de los intereses de la sociedad y de los socios, como por ejemplo: decisiones de fusión o escisión. Así mismo el 45.4% somete a consideración del Máximo Organo las venta global de activos o venta de activos estrategicos, el 38,9% la remuneración de la alta gerencia o de los miembros de la Junta Directiva y el 37.4% las operaciones con partes vinculadas.

Lo anterior refleja que menos del 50% de las sociedades de la muestra, tienen documentado que deben informar al Máximo Órgano sobre situaciones relevantes que pueden afectar el futuro de la compañía, lo cual puede ser una práctica de alto riesgo para la sociedad.

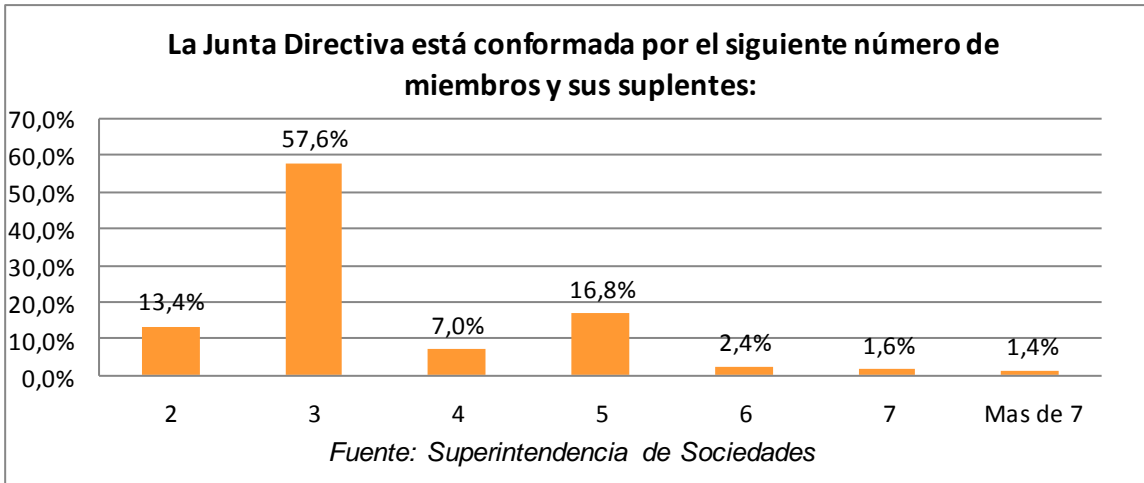


### III. DIRECTORIO O JUNTAS DIRECTIVAS

Una Junta Directiva cobra bastante relevancia cuando se habla de gobierno corporativo, porque precisamente, es un órgano que actúa como el foco que direcciona y supervisa la actividad de aquellos que administran los fondos de terceros. Una acción especialmente importante es la de conciliar los intereses de los dueños con los grupos de interés de las organizaciones, que algunas veces se contraponen.

#### Conformación de las Juntas Directivas:

Si bien la aplicación de buenas prácticas, como la de la conformación de Juntas Directivas, son más comunes en los países desarrollados, donde los inversionistas son cada vez más de carácter institucional, es importante conocer cómo se han ido introduciendo estas estructuras en nuestras empresas.



El gráfico anterior muestra que en nuestro país, más de la mitad de las Juntas Directivas están conformadas por tres miembros principales y sus respectivos suplentes, seguidas del 16.8 % conformadas por 5 miembros principales con sus suplentes.

### Miembros Independientes:

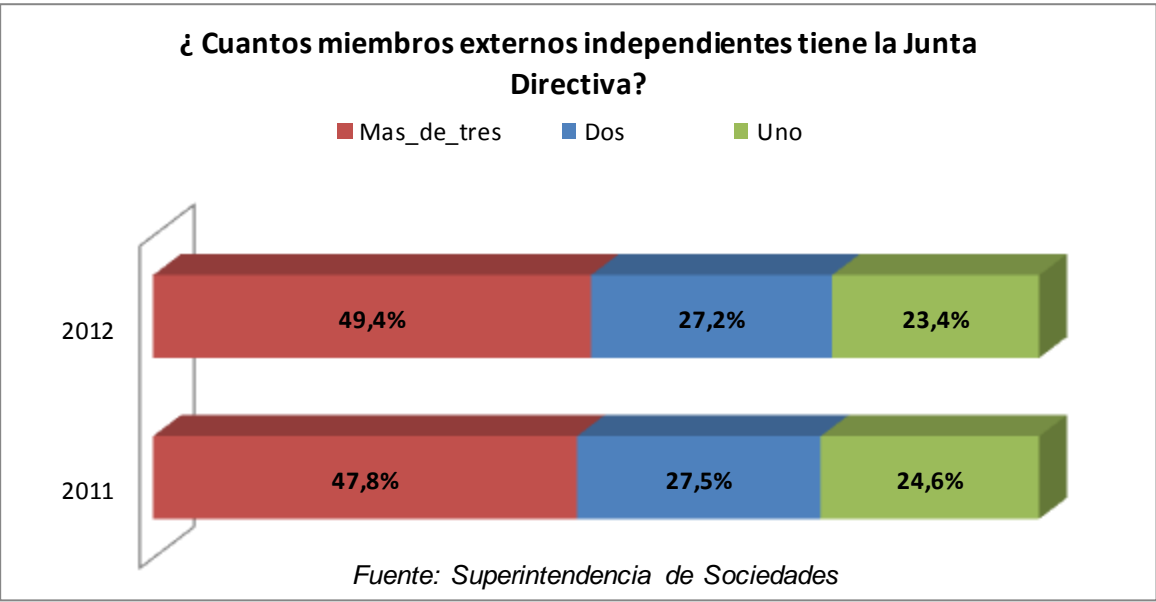
Una determinación que ha venido tomando fuerza y que aplica un 43% de las empresas es la estratégica decisión de incluir en la conformación de sus Juntas Directivas miembros externos independientes (definidos como aquellos que no tienen vinculación ni con los administradores ni con los asociados de la empresa), con la expectativa de que aporte otras metodologías o perspectivas para el análisis de problemas o situaciones que se presenten y que brinden soluciones diferentes a las tradicionales.





Este tipo de determinaciones es vital para el buen desempeño de las empresas, por cuanto los miembros independientes, basados en su idoneidad y prestigio profesional, pueden adoptar determinaciones con criterio objetivo, al estar ajenos a los conflictos de interés u otro tipo de intereses.

Respecto al número de miembros externos que tienen las Juntas Directivas podemos observar lo siguiente:

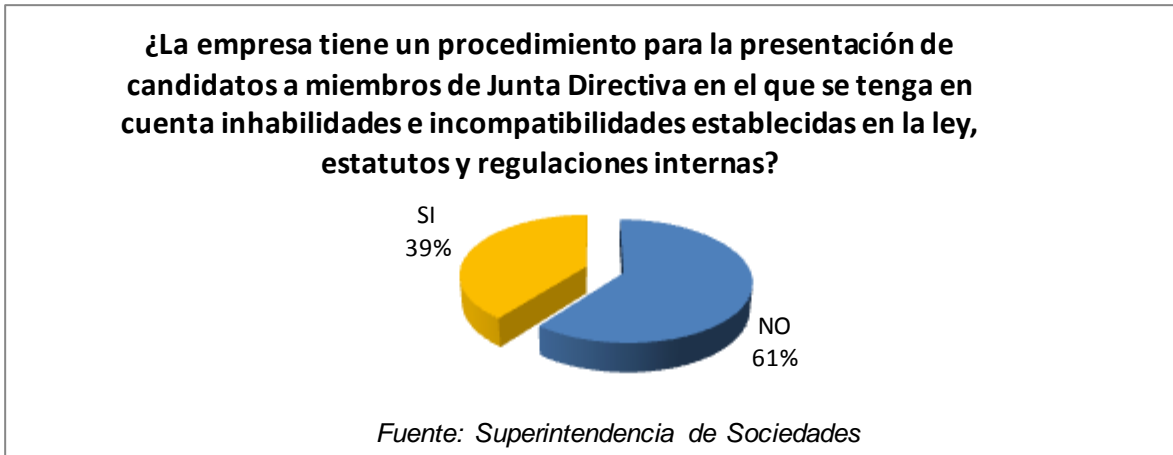


Para el año 2012, la mitad de las empresas en sus Juntas Directivas utilizan más de tres miembros externos, un resultado un poco mayor al presentado en el 2011, lo cual indica la importancia que va tomando en las empresas del sector real una opinión objetiva e independiente.



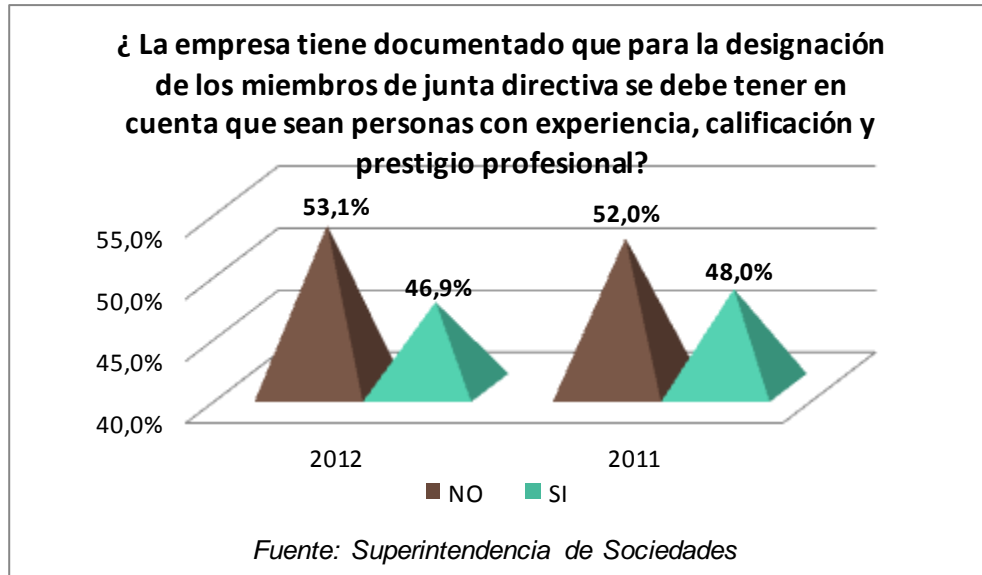
### Selección de miembros de juntas directivas:

La formalización en el procedimiento para la presentación de candidatos a formar parte de las juntas directivas de las empresas se aprecia en el siguiente gráfico:



En donde un gran número de empresas (61%) no cuenta con un procedimiento para la presentación de estos candidatos, en los cuales se tenga presente inhabilidades e incompatibilidades. Frágil aspecto de un organismo tan relevante como éste, que debe contar con personas muy idóneas y lejanas a los intereses particulares de los grupos de interés.

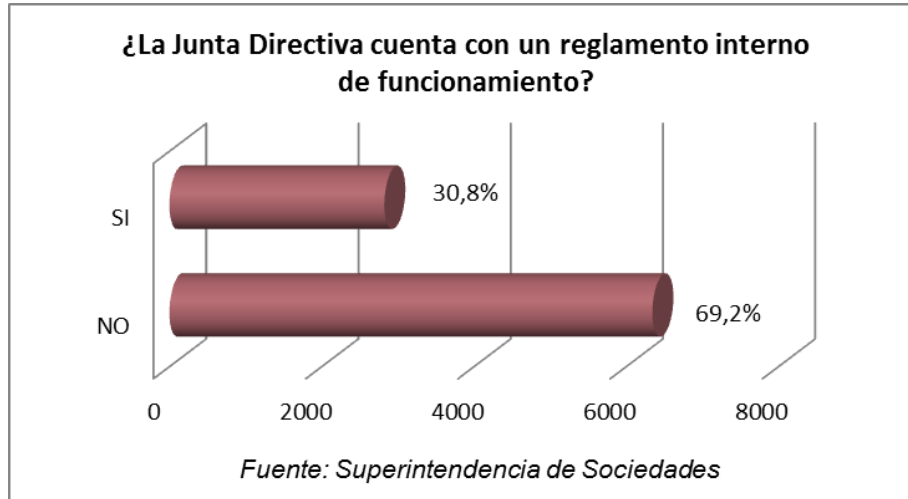
En el gráfico que viene a continuación se evidencia que más de la mitad de las empresas no tiene documentado que para la designación de los miembros de este órgano de administración se tenga en cuenta la experiencia, calificación y prestigio profesional.



Adicionalmente, cabe señalar que este porcentaje se incrementa al pasar de 52% en el 2011 a 53.1% en el 2012.

### Funcionamiento de las Juntas Directivas:

El 69.2% de las Juntas Directivas no cuenta con un reglamento interno para su funcionamiento. Documento que debe contener y detallar las obligaciones y lealtad de sus miembros, la exigencia de confidencialidad sobre las operaciones de la empresa y sobre las decisiones de la Junta. Igualmente debe expresar con claridad las funciones y los deberes que le competen, como la aprobación de las estrategias, el nombramiento o retiro de los directivos o la determinación de las políticas que impidan abusos en el uso de los activos de la sociedad, cuando no correspondan al desarrollo del objeto social.



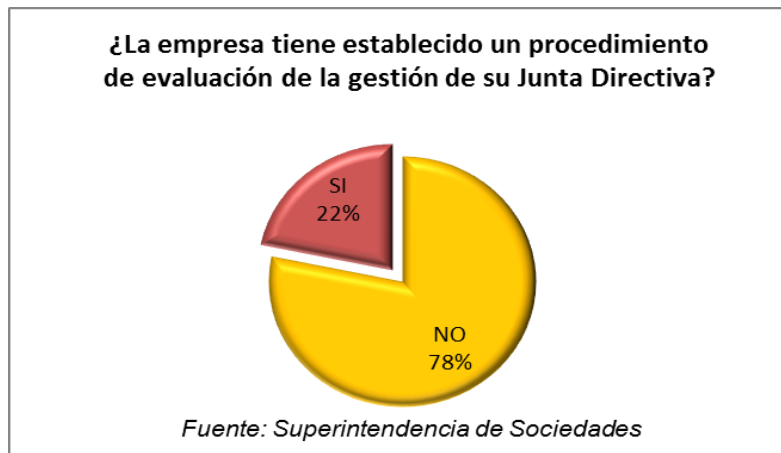
En aquellas en que existe un reglamento (30.8%), en una alta proporción entre el 91.1% y el 88.4%, se cumplen las principales disposiciones respecto a la instalación y desarrollo de sus reuniones; al acceso a la información de la empresa; a los documentos y manejo de las formalidades para las convocatorias a sus propias reuniones y al formalismo, antelación y periodicidad que corresponden. Además, a la aplicación del regimen de inhabilidades e incompatibilidades determinadas de acuerdo con el siguiente gráfico:





### Evaluación de la gestión de las Juntas Directivas:

No obstante la amplia implementación que van teniendo tanto la conformación como las funciones de las Juntas Directivas, es muy escasa la existencia de un instrumento que permita evaluar las actuaciones de la misma, tan solo en el 21.7% de las empresas, según lo muestra el siguiente gráfico:



De esas 2.411 empresas que sí tienen la forma de evaluar la gestión de sus Juntas, el 99.2% manifiesta tener claramente determinada la periodicidad y los responsables de realizarla.

### Conformación de comités:

Los comités son órganos de apoyo de las juntas directivas que contribuyen a mejorar la eficacia de estas juntas permitiendo una mejor supervisión y análisis detallado de determinados temas.

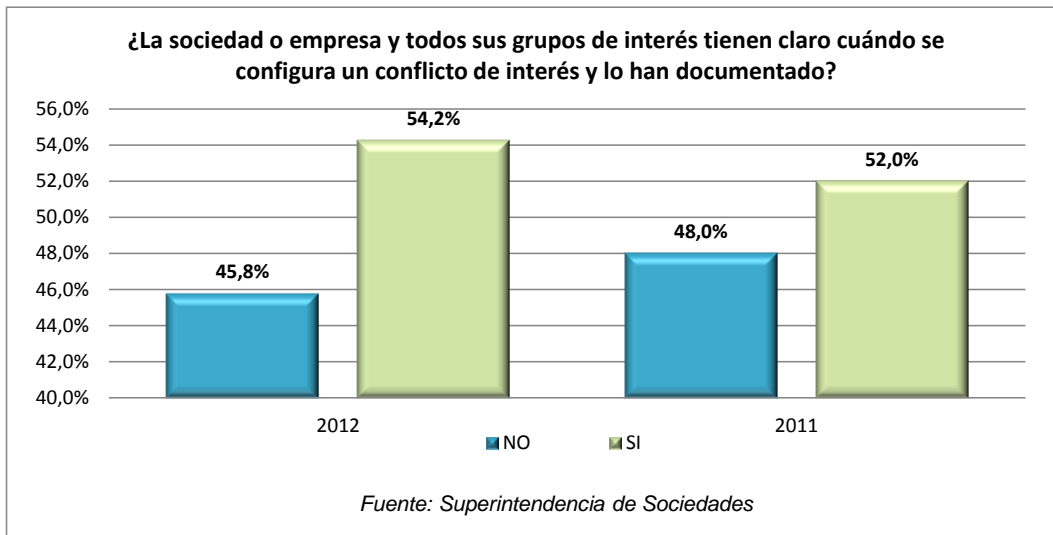
Estos comités se hacen necesarios cuando aumenta la complejidad del entorno comercial y aumentan las responsabilidades y exigencias de los miembros de las juntas.

De acuerdo con el siguiente gráfico, en el 2012 el 15% de las empresas cuenta con un comité de auditoría, el 12.5% de ellas con un comité de nuevos negocios e inversiones, comités de riesgos y de nombramientos y remuneraciones, en proporción del 11% cada uno. Cifras que comparadas con el año 2011 no tienen una variación significativa.



#### IV. CONFLICTOS DE INTERÉS

Existe un buen cubrimiento del concepto “conflicto de interés”, un 54.2% de las sociedades tiene clara la revelación que debe hacerse al respecto.

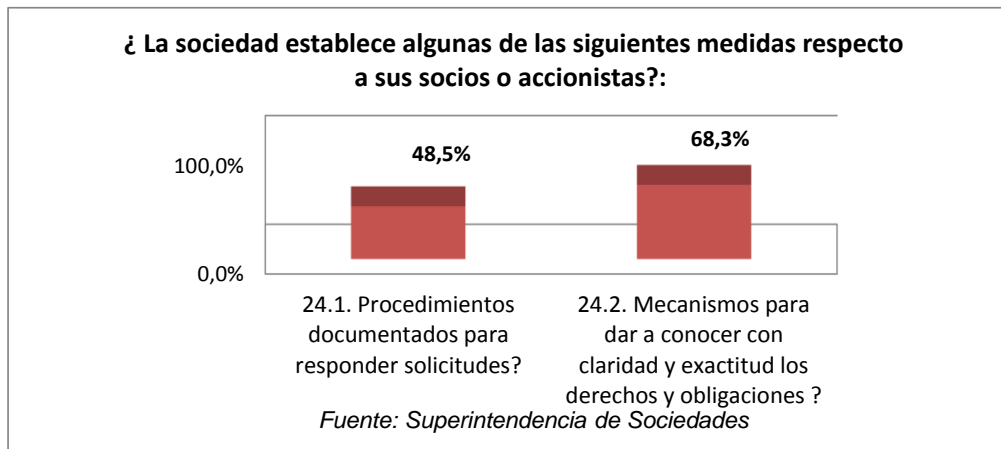




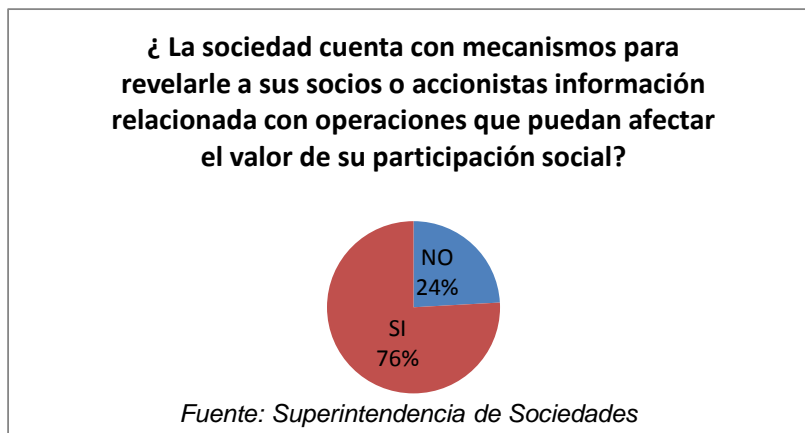
Al mismo tiempo, un 82.4% de las empresas respondió afirmativamente que deben abstenerse de votar cuando se presente un conflicto de interés en temas desarrollados durante una reunión del Máximo Órgano Social.

## V. TRANSPARENCIA DE LA INFORMACIÓN

El 48.5% de las empresas recurre a la utilización de procedimientos que permitan documentar las solicitudes que hacen los propios socios o accionistas de las mismas, y el 68,3% manifiestan tener mecanismos para dar a conocer con claridad y exactitud los derechos y obligaciones.



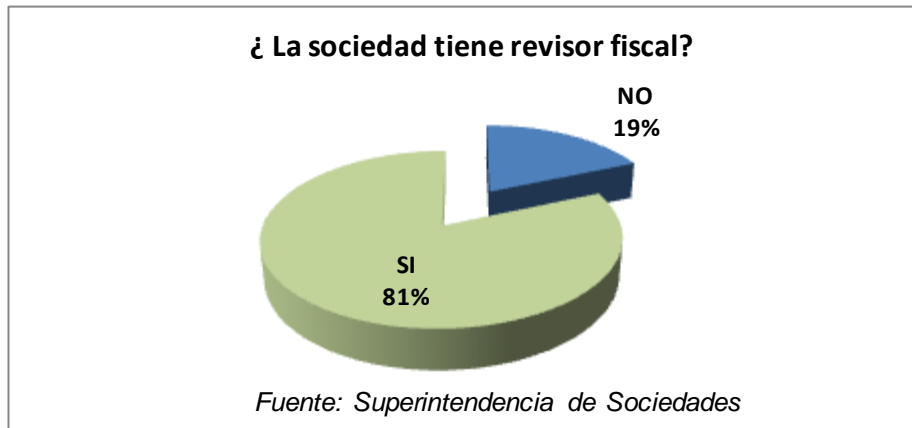
Respecto de la información relativa a operaciones que impliquen riesgo en su participación social para los accionistas, el 76% de las empresas informa que posee los mecanismos idóneos para darla a conocer.





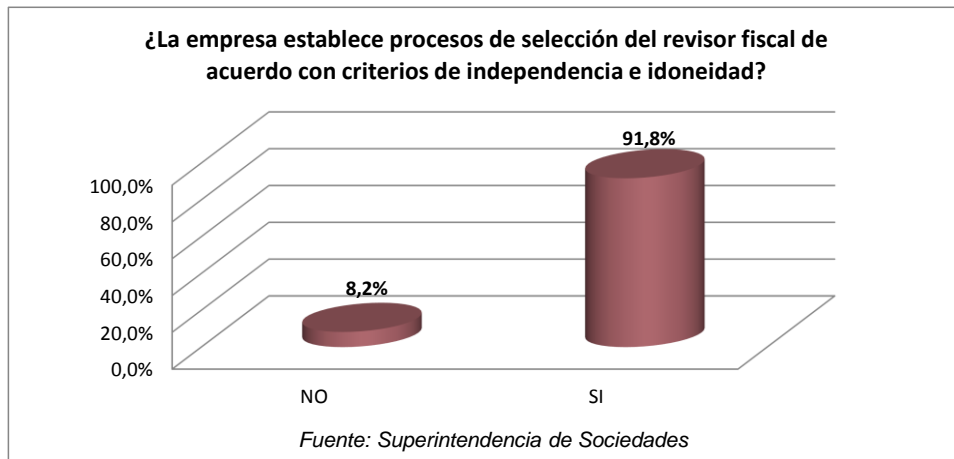
Al respecto es importante mencionar que unos adecuados canales de comunicación permiten satisfacer la necesidad de mantener informados a los asociados, especialmente a los que no hacen parte de la administración, quienes podrán obrar de conformidad y proteger sus intereses.

En el siguiente gráfico se puede apreciar que un número importante de empresas cuenta con revisor fiscal:



El 81% responde afirmativamente, no obstante por ser de obligatorio cumplimiento en las sociedades por acciones, debería ser de un 100%.

De otra parte, y como lo muestra el gráfico que se enuncia a continuación, el 91,8% de las empresas que utilizan la figura del revisor fiscal expresan poseer procesos de selección que buscan independencia e idoneidad para este cargo.

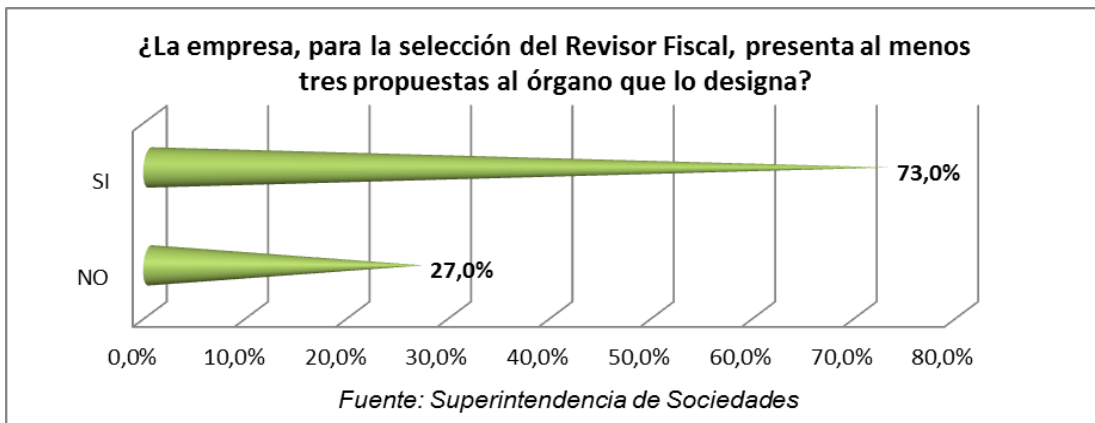






Este tipo de procesos garantiza que la labor del revisor fiscal se edifique sobre criterios objetivos y ajenos a influencias o presiones de cualquier tipo y se favorezcan intereses de unos pocos, lo cual puede poner en riesgo la confiabilidad, utilidad y oportunidad de la información empresarial.

Finalmente, el 73% de las que tienen revisor fiscal, presentan a los órganos encargados de su designación, por lo menos tres propuestas para su selección.



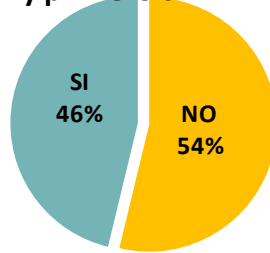
Esta medida favorece que el máximo órgano social cuente con una variedad de propuestas que permitan una rotación más frecuente de la persona que ocupe este cargo y así evitar su vinculación por períodos de larga duración que podrían afectar la independencia de su ejercicio profesional.

## VI. SOCIEDADES DE FAMILIA

Un número importante de sociedades (46%) que forman parte de la muestra, que dió respuesta al informe 31, son de familia como lo muestra el siguiente gráfico:

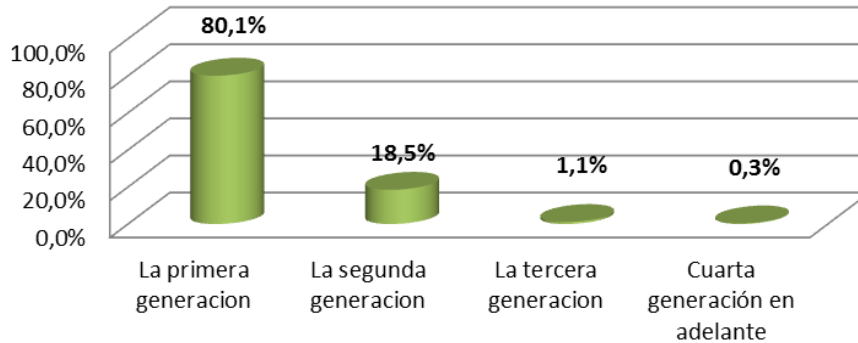


¿El control económico y/o administrativo y/o financiero sobre la empresa es ejercido por personas ligadas entre si por matrimonio o por parentesco hasta el tercer grado de consanguinidad, segundo de afinidad y primero civil.



Fuente: Superintendencia de Sociedades

¿El control económico, el administrativo o el financiero es ejercido por:



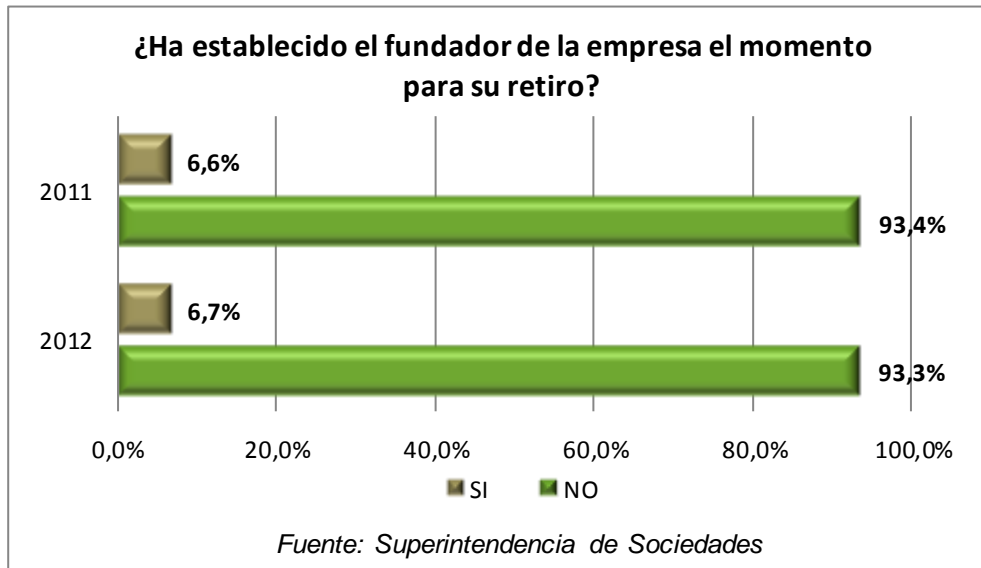
Fuente: Superintendencia de Sociedades

El anterior gráfico muestra la alta participación de la primera generación en el control de la empresa, esto es el 80.1% es decir 7.752 empresas están en la primera generación o están siendo gobernadas por los socios fundadores.

En 1.791 sociedades (18.5%), el control está bajo la dirección de la segunda generación; menos del 1.1%, corresponde a la tercera generación y tan solo el 0.3% de las empresas de la muestra estudiada y que están bajo la dirección de la familia, han llegado hasta la cuarta generación.

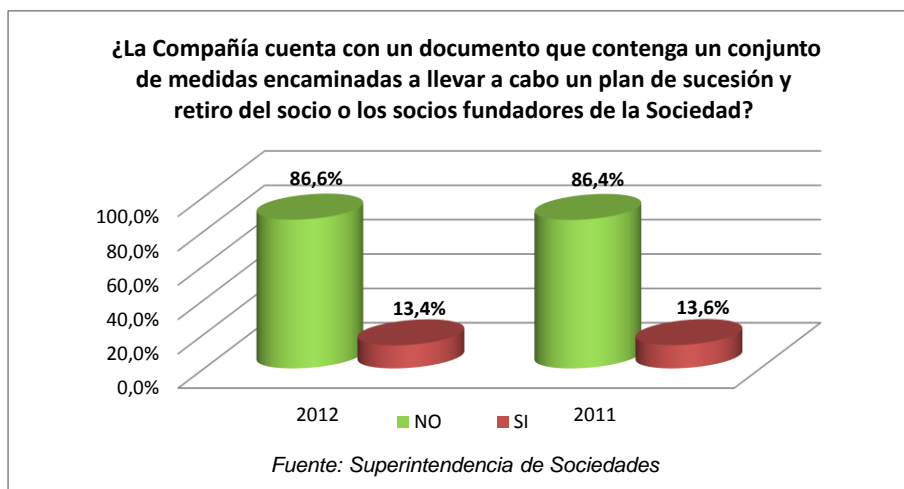


Un riesgo latente de perdurabilidad empresarial se detecta cuando no se cuenta con planes de sucesión.



Para el año 2012 la mayoría de sociedades que están en primera generación (93.3%), no tienen un plan de sucesión lo cual las pone en una situación de mayor vulnerabilidad, y que se mantiene igual con respecto al año anterior.

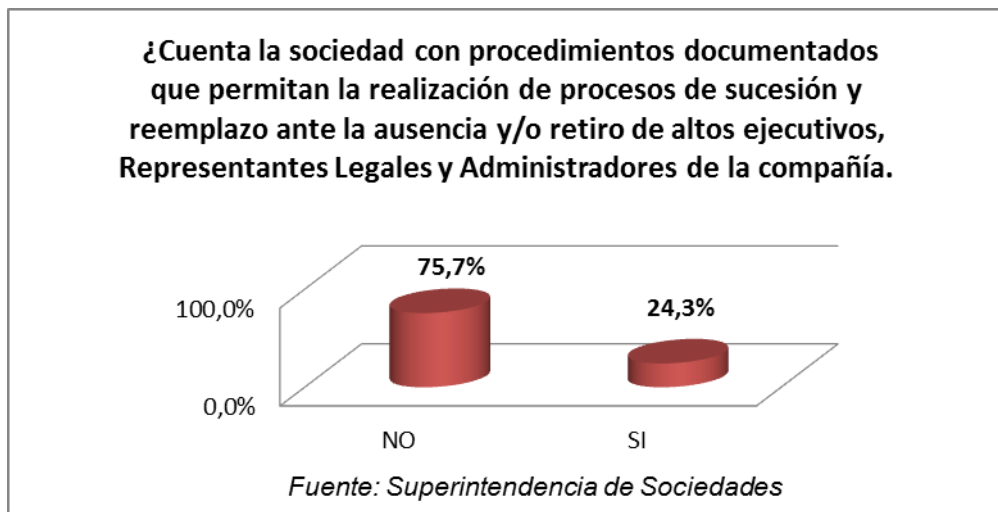
Realizando el análisis de manera general los planes de sucesión y retiro de socios fundadores y de acuerdo con el gráfico descrito a continuación, tan solo (13.4%) ha tenido la previsión de establecer este tipo de plan.





El tema en cuestión considera la transferencia del poder y se da dentro de un proceso conformado por varias etapas, como la preparación del sucesor y el retiro efectivo del anterior, previsión que no ha seguido la mayoría de empresas de familia analizadas en este documento.

Respecto de la preparación del sucesor, tan solo en un 24.3% de las empresas familiares se cuenta con un procedimiento ya implementado para lograr el objetivo.

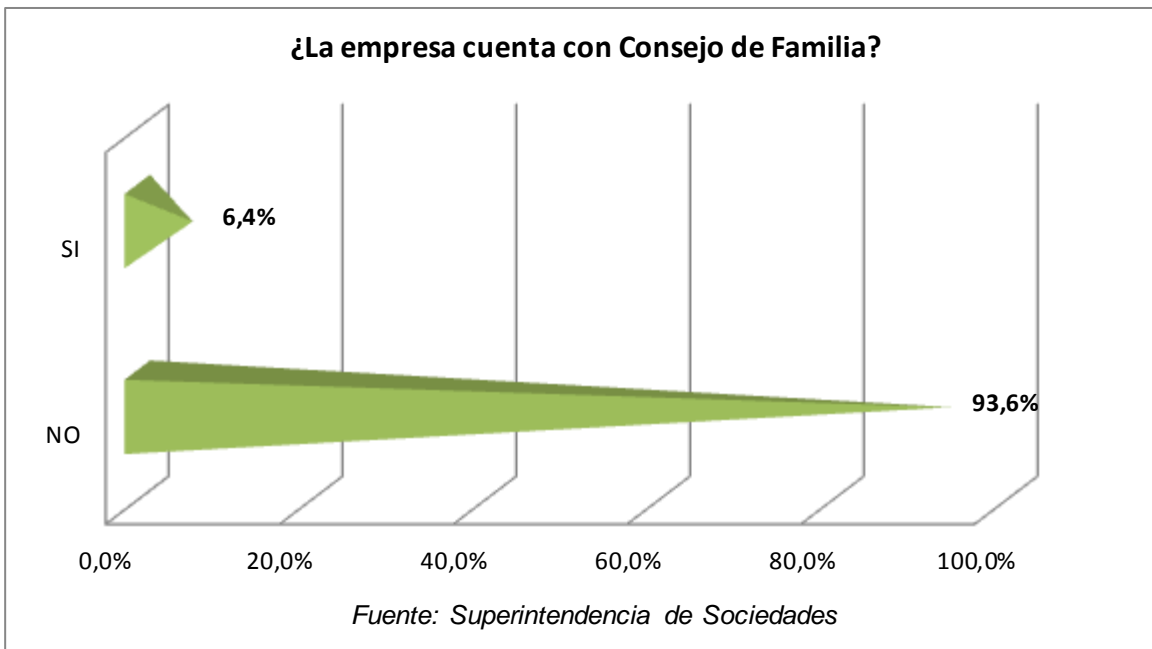


De otra parte y respecto a los órganos consultivos de las sociedades de familia se preguntó a las sociedades supervisadas si contaban con asamblea y consejo de familia ante lo cual respondieron como se muestra en los siguientes gráficos:





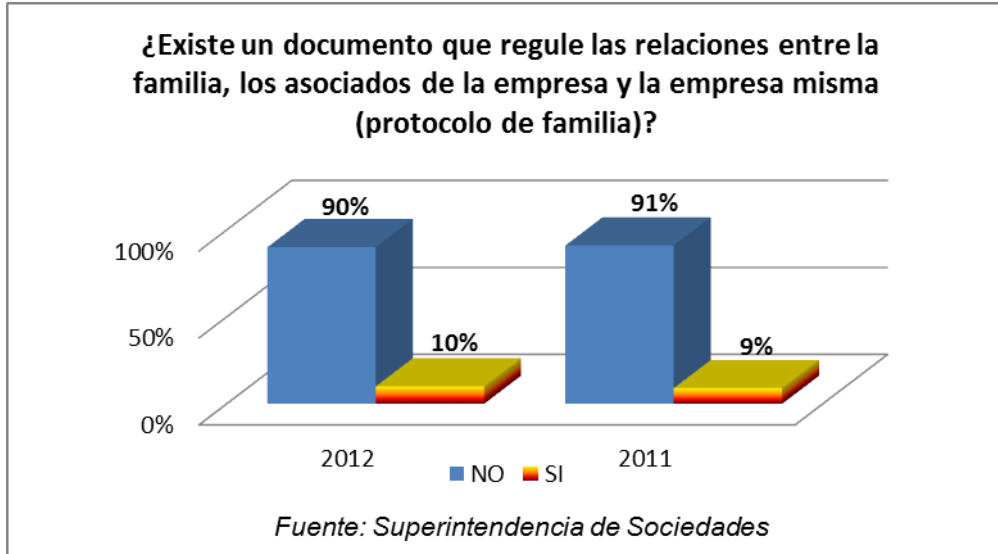
En el 93% de los casos no se cuenta con una Asamblea de Familia (órgano de máximo rango jerárquico familiar), la cual debe ser conformada por los miembros unidos entre si por vínculos consanguíneos y único civil. La función de este órgano es netamente orientadora y conciliadora de las posiciones de los familiares frente a la empresa.



Respecto de un Consejo de Familia, el cual debe ser conformado por los miembros de la Asamblea de Familia, que tiene entre varias funciones la de servir de órgano consultivo para la junta directiva y decidir los asuntos relativos a las relaciones de los miembros de la familia con la sociedad de la familia, es también muy escasa su presencia en nuestras sociedades: tan solo el 6.4% reporta su existencia.

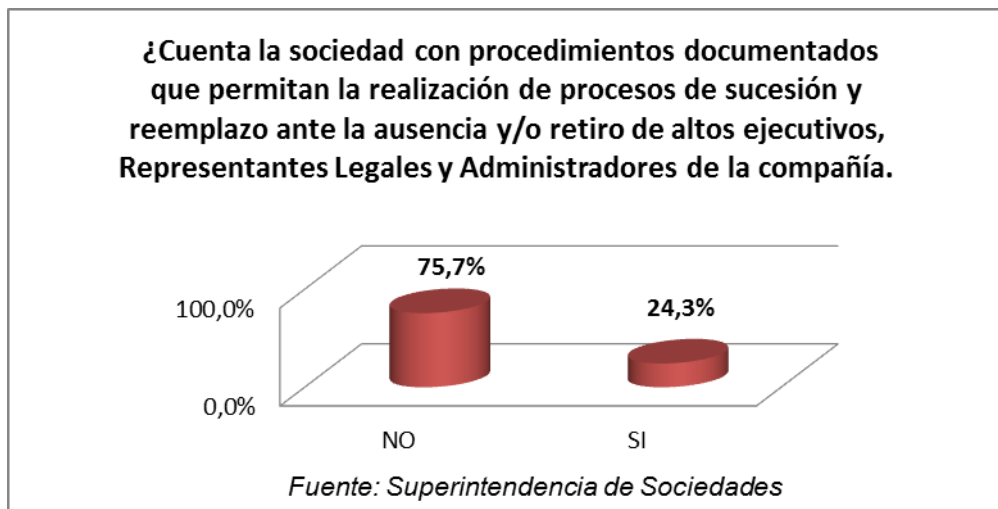
En empresas donde todavía son pocos los núcleos familiares (primera o segunda generación), la sola existencia de un Consejo de Familia es considerada suficiente. Si la empresa está ya en tercera o más avanzadas generaciones, en donde ya existen varios núcleos familiares, se recomienda la conformación de ambos órganos.

En cuanto a la pregunta de si existe un protocolo de familia, entendiendo éste como un documento que regula las relaciones entre la familia, la empresa y la propiedad, el siguiente gráfico muestra los resultados.



Para el año 2012 solamente el 10% de las empresa tienen un protocolo de familia, hecho que es concordante con la escasa existencia de las Asambleas de Familia, los Consejos de Familia y con la edad de las empresas. Lo que es más lamentable, es que esta situación permanece igual durante el año 2011.

## VII. PROCESOS DE SUCESIÓN DE ADMINISTRADORES



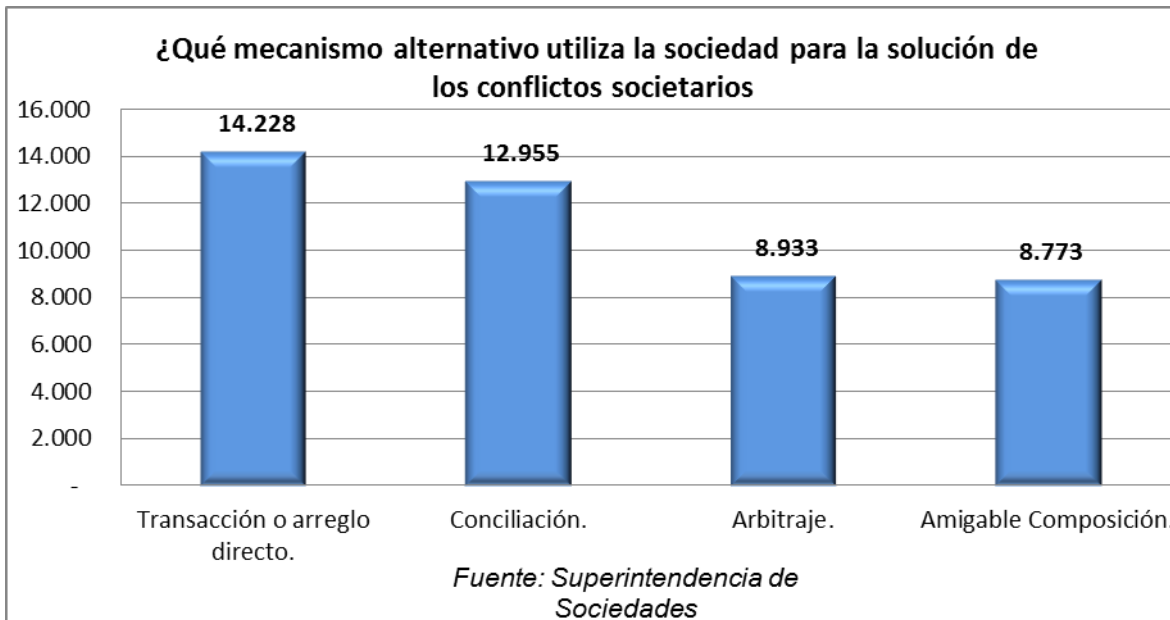


Sólo el 24.3% de las empresas, tienen procedimientos para designar los ejecutivos, representantes legales y administradores que permitan el reemplazo de los actuales.

Al respecto es importante señalar que los dirigentes de una compañía deben tomar conciencia y prepararse para el momento del traslado de la conducción de los negocios con el fin de no afectar la marcha de las actividades empresariales.

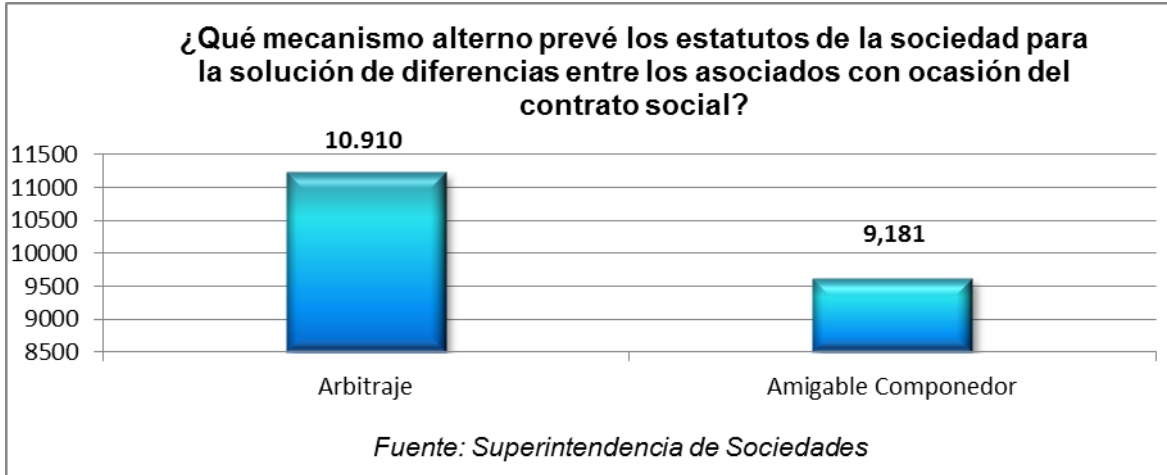
### VIII. RESOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS

De acuerdo con los resultados del gráfico siguiente se observa como el arreglo directo entre las partes involucradas sigue siendo la opción más utilizada entre las partes cuando se presentan conflictos entre ellas; sin embargo, también se utilizan otras formas de arreglo, pero con la intervención de terceros que intermedian en el problema, como: la conciliación, la amigable composición y el arbitraje. Estos mecanismos anteceden el recurso a la justicia ordinaria con todas sus virtudes y defectos.



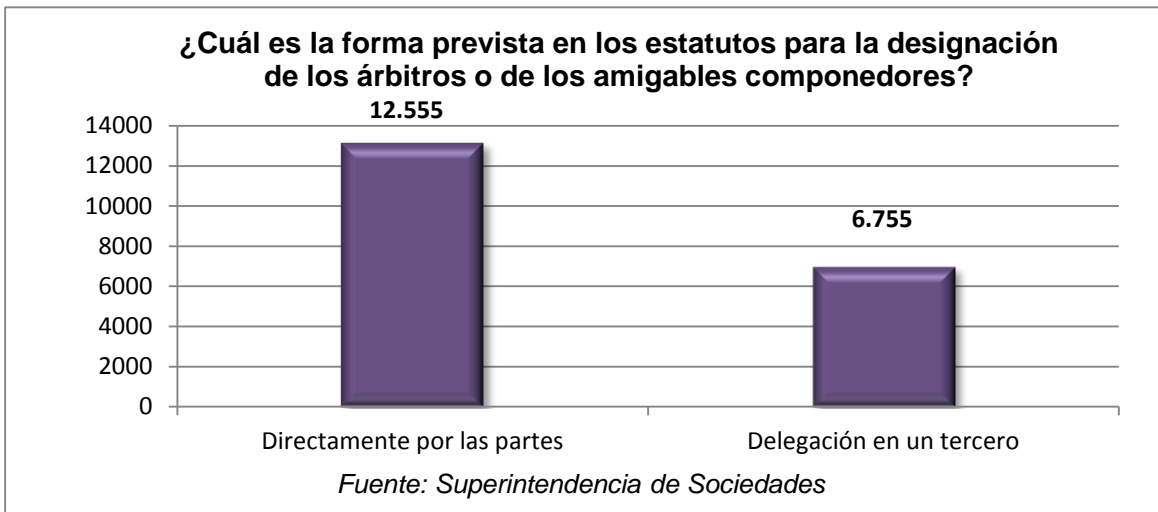


De acuerdo con el siguiente gráfico:



En el plano netamente de los asociados el 52% de las empresas acuden al arbitraje, buscando soluciones más expeditas a sus diferencias.

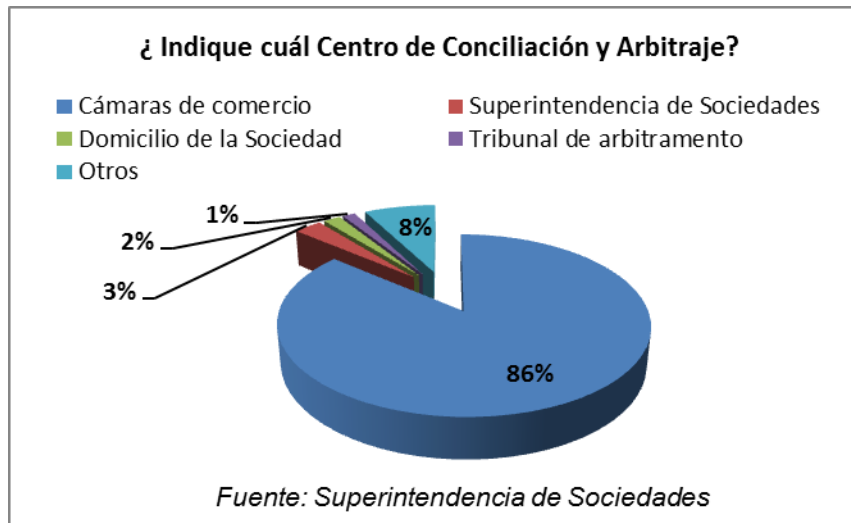
A continuación se muestra como los estatutos de las empresas contemplan en mayor medida para la solución de diferencias, la opción de “directamente por las partes” (60%) y en segundo lugar delegan a un tercero.







Finalmente, salvo en la tercera parte de las sociedades, las empresas no tienen seleccionado de antemano un centro de conciliación y arbitraje para dirimir sus diferencias. Así mismo, el 86% de las sociedades informó que utiliza como centro de conciliación y arbitraje las Camaras de Comercio y un 3% utiliza la Superintendencia de Sociedades, tal como se observa en el siguiente gráfico:



Cordialmente,

**ASTRID LILIANA PINZON FAJARDO**

Coordinadora Grupo de Buenas Prácticas y Pedagogía Empresarial (E)

TRD  
CC.