

**MODELO DE CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO APLICABLE A  
LAS EMPRESAS FAMILIARES DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO  
CONSTITUIDAS COMO SOCIEDADES POR ACCIONES SIMPLIFICADAS**

**EDISON FABIÁN ESTUPIÑÁN MENESES  
MARIA FERNANDA PARRA ORTEGA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS POLÍTICAS  
PROGRAMA DE DERECHO  
SAN JUAN DE PASTO  
2015**

**MODELO DE CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO APLICABLE A  
LAS EMPRESAS FAMILIARES DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO  
CONSTITUIDAS COMO SOCIEDADES POR ACCIONES SIMPLIFICADAS**

**EDISON FABIÁN ESTUPIÑÁN MENESES  
MARIA FERNANDA PARRA ORTEGA**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de  
Abogado**

**Asesor:  
Magíster Omar Alfonso Cárdenas Caycedo**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS POLÍTICAS  
PROGRAMA DE DERECHO  
SAN JUAN DE PASTO  
2015**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

Las ideas y conclusiones aportadas en este Trabajo de Grado son Responsabilidad de los autores.

Artículo 1 del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado del honorable Concejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, febrero de 2015.

## CONTENIDO

	<b>pag.</b>
INTRODUCCIÓN.....	16
1. CONCEPTO BÁSICO, VISIÓN CONSTITUCIONAL Y MODELOS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO EN EL MUNDO .....	18
1.1 CONCEPTO BÁSICO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO.....	18
1.2 VISION CONSTITUCIONAL DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO ....	23
1.3 MODELOS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO .....	31
1.3.1 Modelo de buen gobierno corporativo en Estados Unidos. ....	38
1.3.2 Modelo de buen gobierno corporativo de la Unión Europea. ....	44
1.3.3 Modelo de buen gobierno corporativo en el Reino Unido. ....	50
1.3.4 Modelo de buen gobierno corporativo en Francia. ....	54
1.3.5 Modelo de buen gobierno corporativo en Alemania .....	60
1.3.6 Modelo de buen gobierno corporativo en México. ....	62
1.3.7 Modelo de buen gobierno corporativo en Colombia. ....	66
1.4 ESQUEMA COMPARATIVO DE LOS MODELOS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO.....	71
2. EL MODELO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO PARA LAS SOCIEDADES FAMILIARES DE LA CIUDAD DE PASTO.....	76
2.1 CARACTERÍSTICAS DE LAS SOCIEDADES FAMILIARES DE LA CIUDAD DE PASTO .....	76
2.1.1 Características generales de las sociedades de familia. ....	76
2.1.2 Características de las sociedades familiares en la ciudad de San Juan de Pasto. ....	82
2.2 PARTICULARIDADES DE LAS SOCIEDADES DE FAMILIA EN PASTO CONSTITUIDAS COMO SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADAS.....	85
2.2.1 Identificación de las sociedades de familia.....	87

2.2.2	Identificación de la propiedad de la familia sobre las acciones de las sociedades encuestadas. ....	87
2.2.3	Identificación de número de familiares en cargos directivos y administrativos de las sociedades de familia. ....	88
2.2.4	Identificación de familiares que conocen misión, visión y objetivos de las sociedades de familia. ....	90
2.2.5	Identificación de cantidad de familiares trabajadores de las sociedades de familia.....	90
2.2.6	Identificación de cantidad de familiares trabajadores y accionistas de las sociedades de familia. ....	91
2.2.7	Identificación de cantidad de trabajadores no familiares que laboran en las sociedades de familia. ....	92
2.2.8	Nivel educativo profesional de los trabajadores de las sociedades de familia. ....	93
2.2.9	Etapas generacionales de las sociedades familiares. ....	94
2.2.10	Aspectos financieros y de contabilidad de las sociedades de familia .....	95
2.2.11	Nivel de deuda de las sociedades de familia. ....	96
2.2.12	Disposición de los socios al financiamiento externo en las sociedades familiares. ....	97
2.2.13	Identificación de primera fuente de financiamiento de las sociedades familiares.....	97
2.2.14	Presencia de conflictos familiares trasladados a las sociedades encuestadas.....	98
2.2.15	Conflictos de interés entre administrador y accionistas en las sociedades de familia.....	99
2.2.16	Conflictos de interés entre accionistas en las sociedades de familia. ..	100
2.2.17	Conflictos de interés entre la sociedad familiar y stakeholders.....	101
2.2.18	Identificación de la primera solución de conflictos en las sociedades de familia. ....	102

2.2.19	Solución de conflictos de las sociedades familiares en los estrados judiciales. ....	103
2.2.20	La conciliación como solución de conflictos familiares de las sociedades. ....	104
2.2.21	Presencia de cláusula compromisoria en los estatutos de las sociedades de familia.....	105
2.2.22	El Arbitraje como solución de conflictos en las sociedades familiares.	106
2.2.23	Conclusiones de los resultados obtenidos del trabajo de campo.....	107
2.3	ANÁLISIS DE APLICABILIDAD DE CADA MODELO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO FRENTE A LAS SOCIEDADES DE FAMILIA DE LA CIUDAD DE PASTO ORGANIZADAS BAJO EL TIPO SOCIETARIO DE SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADAS.....	109
2.3.1	Análisis de aplicabilidad del modelo de buen gobierno corporativo de la OCDE. ....	109
2.3.2	Análisis de aplicabilidad del modelo de buen gobierno corporativo de Estados Unidos .....	115
2.3.3	Análisis de aplicabilidad del modelo de buen gobierno corporativo de la Unión Europea. ....	119
2.3.4	Análisis de aplicabilidad del modelo de buen gobierno corporativo del Reino Unido. ....	123
2.3.5	Análisis de aplicabilidad del modelo de buen gobierno corporativo de Francia. ....	125
2.3.6	Análisis de aplicabilidad del modelo de buen gobierno corporativo de Alemania. ....	128
2.3.7	Análisis de aplicabilidad del modelo de buen gobierno corporativo de México. ....	130
2.3.8	Análisis de aplicabilidad del modelo de buen gobierno corporativo de Colombia. ....	133
2.4	COMPILACIÓN DE ANÁLISIS DE POLÍTICAS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO APLICABLES A LAS SOCIEDADES DE FAMILIA DE	

LA CIUDAD DE PASTO CONSTITUIDAS COMO SOCIEDADES POR ACCIONES SIMPLIFICADAS .....	137
2.4.1 En cuanto a los principios generales internacionales del buen gobierno corporativo puede considerarse: .....	138
2.4.2 En cuanto a las políticas de buen gobierno corporativo, se precisa lo siguiente:.....	139
2.4.2.1 Deberes de la junta directiva: .....	139
2.4.2.2 Conformación de la junta directiva: .....	139
2.4.2.3 Ámbito financiero. ....	140
2.4.2.4 Ámbito de gobierno corporativo:.....	140
2.4.2.5 Trato equitativo de los accionistas:.....	140
2.4.2.6 Distribución de funciones y manejo de conflictos de interés: .....	141
3. CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO PARA SOCIEDADES DE FAMILIA CONSTITUIDAS COMO SOCIEDADES POR ACCIONES SIMPLIFICADAS EN PASTO.....	142
3.1 MODELO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO ADOPTADO .....	142
3.2 MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN DEL CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO.....	143
3.3 CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO.....	150
3.4 MANUAL DE APLICACIÓN EN CASO DE INCUMPLIMIENTO A LAS NORMAS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO .....	183
3.5 PRODUCTOS FINALES .....	190
CONCLUSIONES.....	191
RECOMENDACIONES.....	193
BIBLIOGRAFÍA.....	194
ANEXOS .....	200

## LISTA DE GRÁFICAS

	<b>pag.</b>
Grafica 1. Modelo de tres círculos y modelo evolutivo tridimensional.....	78
Grafica 2. ¿Es la familia propietaria de las acciones de la sociedad? .....	87
Grafica 3. Proporción de propiedad de la familia sobre acciones de la sociedad .....	88
Grafica 4. Número de familiares en cargos de dirección y/o administración de la sociedad.....	89
Grafica 5. Número de familiares que conocen misión, visión y objetivos de la sociedad .....	90
Grafica 6. Número de trabajadores - familiares que laboran en la sociedad....	91
Grafica 7. Número de trabajadores - familiares propietarios de acciones de la sociedad .....	92
Grafica 8. Número de trabajadores - no familiares que laboran actualmente en la sociedad.....	93
Grafica 9. Número de trabajadores con nivel educativo profesional y superior en la sociedad.....	94
Grafica 10. Etapa generacional en que se encuentra la sociedad familiar.....	95
Grafica 11. ¿La sociedad familiar lleva una adecuada contabilidad? .....	96
Grafica 12. ¿Financieramente, presenta la sociedad un alto nivel de deuda? ...	96
Grafica 13. Disposición de los socios a la inversión externa o emisión de acciones para el financiamiento de proyectos.....	97
Grafica 14. ¿Cuál es la primera fuente de financiamiento que busca la sociedad? .....	98
Grafica 15. ¿Con qué frecuencia los conflictos familiares se trasladan a la sociedad? .....	99
Grafica 16. ¿Con qué frecuencia se presentan conflictos de interés entre administrador y accionistas?.....	100

Grafica 17.	¿Con qué frecuencia se presentan conflictos de interés entre accionistas? .....	101
Grafica 18.	¿Con qué frecuencia se presentan conflictos de interés entre la sociedad y terceros grupos de interés?.....	102
Grafica 19.	¿Cuál es la primera solución de tratamiento ante un conflicto interno de la sociedad? .....	103
Grafica 20.	¿La sociedad ha acudido a los estrados judiciales por conflictos entre familiares? .....	104
Grafica 21.	¿La sociedad ha acudido a conciliación por conflictos entre familiares? .....	105
Grafica 22.	¿El arbitraje como mecanismo alternativo de solución de conflictos se pactó en los estatutos de la sociedad? .....	106
Grafica 23.	¿Con qué frecuencia la sociedad acude al arbitraje para solucionar sus conflictos? .....	107

## LISTA DE CUADROS

	<b>pag.</b>
Cuadro 1. Modelo de buen gobierno corporativo .....	73
Cuadro 2. Principios aplicables del modelo de buen gobierno de la OCDE ...	114
Cuadro 3. Medidas aplicables del modelo de buen gobierno estadounidense	118
Cuadro 4. Medidas aplicables del modelo de buen gobierno de la Unión Europea .....	122
Cuadro 5. Medidas aplicables del modelo de buen gobierno Inglés .....	125
Cuadro 6. Medidas aplicables del modelo de buen gobierno Francés .....	128
Cuadro 7. Medidas aplicables del modelo de buen gobierno alemán .....	130
Cuadro 8. Medidas aplicables del modelo de buen gobierno mexicano.....	133
Cuadro 9. Medidas aplicables del modelo de buen gobierno colombiano.....	136

## LISTA DE ANEXOS

**pag.**

Anexo A.	Manual de implementación del código de buen gobierno corporativo aplicable a las sociedades de familia de Pasto constituidas como S.A.S. ....	201
Anexo B.	Modelo de código de buen gobierno corporativo aplicable a las sociedades de familia de Pasto constituidas como S.A.S. ....	202
Anexo C.	Manual de ética aplicable a las sociedades de familia de Pasto constituidas como S.A.S. ....	203
Anexo D.	Manual de aplicación en caso de incumplimiento a las normas de buen gobierno corporativo aplicable a las sociedades de familia de Pasto constituidas como S.A.S. ....	204

## GLOSARIO

**Administrar:** gobernar, ejercer la autoridad o el mando sobre un territorio y sobre las personas que lo habitan. Dirigir una institución. Ordenar, disponer, organizar, en especial la hacienda o los bienes.

**Código de Buen Gobierno:** disposiciones voluntarias de autorregulación de quienes ejercen el gobierno de las entidades, que a manera de compromiso ético buscan garantizar una gestión eficiente, íntegra y transparente en la administración pública. Documento que recoge las normas de conducta, mecanismos e instrumentos que deben adoptar las instancias de dirección, administración y gestión del instituto, con el fin de generar confianza en los públicos internos y externos del mismo.

**Código de Ética:** es un documento que permite orientar la adecuada toma de decisiones bajo criterios normativos y cumplimiento de principios, valores, y directrices que le dan sentido a la razón de ser de la entidad, y que en coherencia con el Código de Buen Gobierno, todo servidor público debe observar en el ejercicio de sus funciones.

**Gobierno corporativo:** forma de dirección que permite mejorar el funcionamiento interno y externo de la entidad y asegura un comportamiento ético organizacional, con el fin de responder adecuadamente a sus grupos de interés.

**Valor ético:** forma de ser y de actuar de las personas, altamente deseables como atributos personales, que posibilita la construcción de una convivencia gratificante en el marco de la moral y la dignidad humana y permiten llevar a la práctica los principios éticos.

## RESUMEN

La sociedad comercial, entendida como persona jurídica, está pensada en la conjugación de unos intereses que tienen asidero en un centro autónomo, denominado interés social. Cuando se presentan choques entre este y el interés particular de los administradores, accionistas y grupos de terceros, nacen los conflictos de interés.

La estipulación de solución de los conflictos de interés y de fórmulas de estímulo para que se actúe conforme al principio de transparencia que debe regir en la sociedad comercial, en prevalencia del interés social, debe entenderse como el *buen gobierno*. El gobierno corporativo es un tema que se conforma por diferentes preceptos del manejo de los conflictos de interés y que pretende dilucidar las formas de cubrir vacíos en el gobierno societario; abarcando aspectos de tipo político societario, financiero, contable y de responsabilidad social.

En la ciudad de San Juan de Pasto, la mayoría de las sociedades comerciales son sociedades de familia, que se presentan muy propensas a la generación de conflictos de interés, toda vez que en ellas confluyen dos sistemas a saber: el empresarial y el familiar. Su estructura y funcionamiento dan lugar a una débil separación entre propiedad y administración y se establecen además limitaciones en la libre transmisión de las acciones. Adicionalmente, este estudio se focalizó en las sociedades de familia que se encuentran organizadas bajo el tipo societario de sociedad por acciones simplificadas, regulado por la legislación colombiana.

La necesidad de controlar y evitar los conflictos de interés presentados en las sociedades familiares de Pasto conlleva a la definición e implementación de un modelo de gobierno corporativo eficiente y derivado de un estudio completo de principios y normas de buen gobierno corporativo de distintos países, toda vez que este ha sido un tema de ocupación no sólo de las sociedades comerciales, sino también de organismos internacionales y gobiernos de distintos Estados. Lo anterior, permite compilar las conclusiones y recomendaciones del estudio en un modelo de código de buen gobierno que contenga normas que reduzcan los costos de los conflictos de interés sobre revelación de información, deberes de directivos y accionistas, organización política de la sociedad, garantía del cuidado del capital social; así como el establecimiento de un manual de implementación y otro de procedimiento en caso de incumplimiento. Un modelo de gobierno corporativo adecuado a las necesidades de la sociedad, trae consigo beneficios que se reflejan en la eficiencia, manejo de información, responsabilidad de los actores, autorregulación, y solución de conflictos.

Palabras clave: *Buen gobierno corporativo, conflictos de interés, sociedad familiar, stakeholders, sociedad por acciones simplificadas.*

## ABSTRACT

Commercial society, understood as a legal person, is intended in the conjugation of interests that have basis in an autonomous center, called social interest. When clashes between this and the particular interest of managers, shareholders and third groups are presented, conflicts of interest arise.

The stipulation of settlement of conflicts of interest and incentive formulas to be acted according to the principle of transparency that should govern the trading company in prevalence of social interest, should be understood as governance. Corporate governance is an issue that is shaped by different provisions of managing conflicts of interest and aims at exploring ways to fill gaps in corporate governance; covering aspects of corporate, financial, accounting political nature and social responsibility.

In the city of San Juan de Pasto, most commercial companies are family companies, which have very prone to generating conflicts of interest, since they converge two systems namely business and family. Its structure and function leading to a weak separation between ownership and management and also set limitations on the free transfer of shares. Additionally, this study focused on family companies that are organized under the corporate type of simplified joint stock company governed by Colombian law.

The need to control and avoid conflicts of interest presented in family companies Pasto leads to the definition and implementation of an efficient corporate governance model and derived from a comprehensive study of principles and rules of good corporate governance in different countries, since This has been a topic of occupation not only of commercial companies, but also from international organizations and governments of different states. This allows to compile the findings and recommendations of the study in a model of good governance code containing rules that reduce the costs of conflict of interest disclosure, duties of directors and shareholders, political organization of society warranty care of social capital; and the establishment of an implementation manual and a procedure in case of default. A model of good corporate governance to the needs of society, brings benefits that are reflected in efficiency, information management, stakeholder responsibility, self-regulation, and conflict resolution.

Keywords: Corporate governance, conflicts of interest, family business, stakeholders, simplified joint stock company.

## INTRODUCCIÓN

El cambio en la dinámica de las empresas, hace que en la actualidad se erija una problemática que versa sobre la forma de proteger el interés de la sociedad comercial como tal, entendida su importancia en la economía de los Estados; encontrándose así, con la necesidad de buscar herramientas que logren incidir en el comportamiento de aquellos en quienes convergen intereses relacionados con la sociedad. En la búsqueda de estas herramientas es que surge un tipo de normatividad interna, que regula las relaciones entre los grupos de interés, y entre ellos y la sociedad, y dispone de los procedimientos más adecuados frente a los conflictos que afectan la primacía del interés social, al que se le ha denominado *buen gobierno corporativo*.

El propósito de este trabajo de grado, es el de identificar las particularidades de las empresas familiares constituidas como sociedades por acciones simplificadas (S.A.S.) ubicadas en la ciudad de Pasto, en cuanto a los conflictos que son de interés para el gobierno corporativo. Con la caracterización de estas específicas sociedades, y el estudio de diferentes modelos de gobierno corporativo, es posible analizar la conveniencia de utilizar determinados mecanismos al interior de las sociedades descritas en su generalidad, acercando así esta herramienta a las empresas familiares que son prevaletentes en la ciudad de Pasto y limitando el estudio a una tipología societaria, que dé especificidad al análisis y a su vez implique la mayoría de sociedades, por ser la tipología societaria escogida, de auge y la más utilizada de forma notoria hoy.

El reto de la investigación se centra entonces en caracterizar las sociedades escogidas para establecer el modelo de gobierno corporativo más adecuado jurídicamente para las mismas, fijando las pautas que determinan la redacción de un código modelo de normas de buen gobierno corporativo; así las cosas, el trabajo contiene en su primer capítulo una conceptualización básica del gobierno corporativo, seguida de la contextualización del tema en el marco constitucional colombiano, que desarrolla la visión sobre el particular dentro de la Carta Política, y un subcapítulo con un ánimo descriptivo de los modelos de gobierno corporativo que se escogieron para estudiar su conveniencia, realizando lo propio frente a los modelos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), el norteamericano, el de la Unión Europea, el del Reino Unido, el francés, el alemán, el mexicano y finalmente, el colombiano.

El segundo capítulo de este trabajo de investigación se centra en el análisis del modelo aplicable a las sociedades que se busca impactar, comenzando con su caracterización específica de las mismas y recogiendo los resultados del trabajo de campo aplicado, continuando con un análisis de aplicabilidad de cada uno de los modelos descritos en el primer capítulo y adaptados a la realidad de las sociedades de familia constituidas como sociedades por acciones simplificadas en

Pasto. Para finalizar este capítulo, se concluye con la compilación del análisis de aplicabilidad de los modelos de buen gobierno corporativo en cuanto a principios generales y en cuanto a las políticas específicas de cada modelo de gobierno corporativo.

El tercer y último capítulo, el cual entraña el objetivo de este trabajo, éste es el código modelo aplicable a las sociedades objeto de estudio, inicia con un preámbulo explicativo del modelo de gobierno corporativo, continúa con un manual para la implementación del código de gobierno corporativo, posteriormente se encuentra el código de buen gobierno corporativo, constitutivo de cada política y mandato para la aplicación del buen gobierno corporativo, y finalmente se dispone de un manual en caso de incumplimiento al código de buen gobierno corporativo.

El documento concluye con un breviarío de los productos del trabajo de investigación, en que se relacionan éstos como anexos, entre los que se cuentan los manuales y el código ya mencionado, con algunas herramientas adicionales que facilitarán la adopción del modelo presentado por parte de los empresarios que decidan hacer uso del mismo; estas herramientas consisten en una lista de chequeo del proceso de implementación, una tabla de preguntas de autoevaluación e indicadores de cumplimiento de las medidas presentadas en el código, un modelo de acta de asamblea en que se adopta el código de buen gobierno corporativo y sus manuales, modelos de reglamentos interno para la asamblea general de accionistas y para la junta directiva que reclama el texto del código de buen gobierno corporativo, un manual de ética que el código de buen gobierno corporativo señala como necesario para la empresa y los modelos a tener en cuenta en el proceso de sanción por incumplimiento a las normas de buen gobierno corporativo, siguiendo el manual creado para ese propósito.

La importancia de la investigación radica en el desarrollo de un documento que brinde de forma específica un código modelo de implementación societaria, desarrollado bajo el lente de las particularidades de las sociedades familiares pastusas, en tanto las sociedades a impactar son prevalentes en esta ciudad; dando así, seguridad en la adopción de un código diseñado para tal fin, a la mayor parte de sociedades comerciales en la ciudad. Código que se entrevé necesario y conveniente adoptar, dados los requerimientos internacionales y más recientemente nacionales en la implementación de mejores prácticas de buen gobierno corporativo que coadyuven en la permanencia societaria y en la protección del interés social, mitigando los riesgos que se relacionan con los conflictos entre grupos de interés o frente a la sociedad, suscitados hoy y que dan lugar a los requerimientos para el efecto.

# 1. CONCEPTO BÁSICO, VISIÓN CONSTITUCIONAL Y MODELOS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO EN EL MUNDO

## 1.1 CONCEPTO BÁSICO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

Los cambios en los paradigmas de la dirección de las empresas traen consigo prácticas, que se van concretando en conceptos de estudio por parte de quienes en ello concurren. En tanto el derecho mercantil encuentra su origen en lo consuetudinario; la formación, vida y demás aspectos de las sociedades comerciales no se exceptúan de esto. Las instituciones con que surgió el derecho mercantil, hallan su génesis en las costumbres que fueron acuñándose en razón a las necesidades de las emergentes formas del intercambio comercial.

Las sociedades comerciales surgen como una mejor dinámica en los fines comerciales de la época; como señala Ricardo Lucarelli Moffo, “la organización jurídica de la sociedad comercial fue precedida por una realidad en donde la reunión de esfuerzos permitía un mejor logro de determinadas finalidades.”<sup>1</sup>. Las sociedades de finales del siglo XIV tenían una estructura de dirección que centralizaba el control en un dirigente singular o plural. “En esta época, la estructuración administrativa de estas sociedades se encontraba fuertemente centralizada, la dirección de las mismas estaba en cabeza de uno o varios dirigentes, quienes se encontraban en la sede central, mientras que las sucursales de las diferentes ciudades estaban a cargo de gestores o socios.”<sup>2</sup>

La evolución en la normativa reguladora de las sociedades comerciales trajo como resultado la expedición de las Ordenanzas de Bilbao en España en el año de 1737, asimismo, tras la revolución francesa y el auge del capitalismo económico, el Código de Comercio francés de 1807; estas dos influenciaron las primeras normas que regularon el tema en Colombia, resultando en el primer Código de Comercio del país expedido mediante la Ley 1 de junio de 1853, que tras sus vicisitudes propias, fue reemplazado por el actual código vigente en Colombia expedido por el Decreto Ley 410 fechado el 27 de Marzo de 1971.

El código de comercio colombiano no estableció definición, ni hizo alusión alguna al buen gobierno corporativo ensimismo, lo cual resulta coherente con la época de expedición del código, en tanto que el concepto del gobierno corporativo emerge en la actualidad y se encuentra aún en construcción. Así, el código es apenas indicativo en señalar la autonomía social en su forma de administración. “Los

---

<sup>1</sup> LUCARELLI MOFFO, Ricardo. Historia de las Sociedades Comerciales. 6 de marzo, 2001. [En línea] Disponible en Internet: <http://www.societario.com/estudiantes/HistoriaSociedadesComerciales.htm> [consultado 17/03/2014, 2:17 pm] p. 1.

<sup>2</sup> Ibíd., p. 6.

accionistas o socios, dentro del marco general establecido en el código de comercio, determinarán en los estatutos sociales la forma de administración de la sociedad, al que estará acorde con sus necesidades específicas.”<sup>3</sup>

Frente al buen gobierno, de nuestro código de comercio, sólo se puede colegir que la lealtad y buena fe deben imperar la dirección de la sociedad.

Las personas encargadas de la administración de una sociedad, están obligadas a proceder de buena fe, con lealtad y con la diligencia de un buen hombre de negocios, debiendo para tales efectos actuar en pro de los intereses de la sociedad y teniendo en cuenta los intereses de los asociados, so pena de incurrir en una responsabilidad civil, e incluso penal, por los daños y perjuicios causados a los socios, a los acreedores de la sociedad o a terceros, por culpa o dolo, abuso de facultades, negligencia grave o incumplimiento de la ley o del contrato social.<sup>4</sup>

Esos deberes generales impuestos por el código, son los enmarcados en la reformas del régimen societario colombiano de la Ley 222 de 1995, que en su sección II del capítulo IV, reguló lo referente a los administradores de la sociedad imponiéndoles unas acciones en cumplimiento de sus funciones, a saber:

- [1]. Realizar los esfuerzos conducentes al adecuado desarrollo del objeto social.
- [2]. Velar por el estricto cumplimiento de las disposiciones legales o estatutarias.
- [3]. Velar porque se permita la adecuada realización de las funciones encomendadas a la revisoría fiscal.
- [4]. Guardar y proteger la reserva comercial e industrial de la sociedad.
- [5]. Abstenerse de utilizar indebidamente información privilegiada.
- [6]. Dar un trato equitativo a todos los socios y respetar el ejercicio del derecho de inspección de todos ellos.
- [7]. Abstenerse de participar por sí o por interpuesta persona en interés personal o de terceros, en actividades que impliquen competencia con la sociedad o en actos respecto de los cuales exista conflicto de intereses, salvo autorización expresa de la junta de socios o asamblea general de accionistas. En estos casos, el administrador suministrará al órgano social correspondiente toda la información que sea relevante para la toma de la decisión. De la respectiva determinación deberá excluirse el voto del administrador, si fuere socio. En todo caso, la autorización de la junta de socios o asamblea general de accionistas sólo podrá otorgarse cuando el acto no perjudique los intereses de la sociedad.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> BANCOLDEX. Estudio Régimen Legal Colombiano. Capítulo I Régimen Societario Colombiano. Diciembre de 2005., p. 4.

<sup>4</sup> *Ibíd.*, p. 5.

<sup>5</sup> REPÚBLICA DE COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 222. (20 de diciembre de 1995). Por la cual se modifica el Libro II del Código de Comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial. Bogotá D.C., 20 de diciembre de 1995. No. 42.156.

Así las cosas, el legislador no ha consagrado mayor referencia al concepto de buen gobierno corporativo, más allá de los deberes propios de los socios y administradores, que se asocian con el tema, pero no lo definen, por lo que, en el ámbito de las sociedades comerciales, no existe definición del concepto por parte del legislador colombiano.

La jurisprudencia en el país se ha encontrado con el concepto del buen gobierno corporativo y a él se ha referido escuetamente, así por ejemplo, la Corte Constitucional, en revisión automática del proyecto de ley estatutaria que a la postre regularía el habeas data, indicó al referirse a las normas vinculantes que deberían desarrollar empresas que manejan datos personales que

Las normas corporativas vinculantes, como se estudiará más adelante al analizar el contenido material de la disposición, son aquellas conocidas también como principios de buen gobierno o códigos de buenas prácticas empresariales, creadas por instituciones privadas a partir de su mayor conocimiento en el sector donde actúan, señalando las reglas mínimas para lograr mayor calidad en su funcionamiento.<sup>6</sup>

Las definiciones más concretas del gobierno corporativo se encuentran en documentos académicos, donde se ha estudiado el concepto desde diferentes ángulos.

Para la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)<sup>7</sup>, el gobierno corporativo hace alusión a los medios internos mediante los cuales las corporaciones son operadas y controladas, por lo que un buen régimen al respecto asegura que la empresa utilice su capital de manera eficaz.

La Corporación Andina de Fomento expresa su propia definición haciendo énfasis en el control y la toma de decisiones, como objeto de regulación del gobierno corporativo en una empresa, al respecto indica:

En concreto se trata del sistema por el cual una empresa es dirigida y controlada en el desarrollo de su negocio o actividad económica. Se establece de esta manera:

- La distribución de derechos y responsabilidades de los distintos participantes de la empresa, y
- Las reglas por las que se rige el proceso de toma de decisiones en la empresa.

---

<sup>6</sup> REPÚBLICA DE COLOMBIA. CORTE CONSTITUCIONAL. Sentencia C-748. Magistrado Ponente Jorge Ignacio Pretelt Chaljub. Control constitucional al Proyecto de Ley Estatutaria No. 184 de 2010 Senado; 046 de 2010 Cámara, “por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales”. 6 de octubre de 2011.

<sup>7</sup> ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO. Principios de la OCDE para el Gobierno de las Sociedades. 1999., p. 7.

Dicho de otro modo, se puede entender el Gobierno corporativo de una empresa como el conjunto de prácticas, expresadas formalmente o no, que gobiernan las relaciones entre los participantes de una empresa, principalmente entre los que administran (la gerencia) y los que invierten recursos en la misma (los dueños y los que prestan dinero en general).<sup>8</sup>

En Colombia, los estudios frente al concepto de gobierno corporativo han correspondido en gran medida a entidades gubernamentales y otras interesadas en la regulación de la materia para las sociedades comerciales, con la finalidad de dar a los empresarios herramientas que señalen el camino a mejores prácticas de la dirección de las sociedades.

Algunas de estas entidades, se centran en el estudio de la aplicación del buen gobierno corporativo en las empresas, sin detenerse en el concepto teórico del gobierno corporativo, lo que se entiende por el afán de la implementación de buenas prácticas del gobierno societario con sus consecuentes ventajas frente a los intereses de los socios, administradores y de terceros.

“El término gobierno corporativo se ha vuelto común en el mundo empresarial(...) Lo que sí está claro es que su nombre lleva a asociarlo con las corporaciones, entendiendo las mismas como aquellas empresas de gran tamaño que dominan o tienen una incidencia importante en los sectores económicos en los que se desempeñan y compiten.”<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> CORPORACIÓN ANDINA DE FOMENTO. Gobierno Corporativo: Lo que Todo Empresario Debe Saber. Segunda edición. Corporación Andina de Fomento, 2010. p. 9

<sup>9</sup> REPÚBLICA DE COLOMBIA. CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. THE CENTER FOR INTERNATIONAL PRIVATE ENTERPRISE; COLEGIO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ADMINISTRACIÓN; CONFEDERACIÓN COLOMBIANA DE CÁMARAS DE COMERCIO; SWISS SECRETARIAT FOR ECONOMIC AFFAIRS. Hacia la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo en sociedades cerradas. Bogotá D.C.: s.n., Abril de 2012. p. 33.

Para Luis Fernando Sabogal<sup>10</sup>, las buenas prácticas de gobierno corporativo hallan su cimiento en el principio de transparencia en el gobierno societario, por lo que es éste es el eje transversal que se esgrime como el nuevo paradigma en todos los campos del derecho societario y a su efecto lo define, la transparencia corporativa consiste en brindar a los *stakeholders*<sup>11\*</sup> la mayor cantidad de información posible sobre el funcionamiento, organización y capital de la empresa. Así pues, es a través del acceso a la información corporativa que una empresa se hace más transparente y eficiente frente a los grupos de interés. Consciente de esta realidad, los legisladores de distintas latitudes han procurado de forma programática exigir a las empresas revelar determinada información corporativa.

Un concepto importante, será el de la entidad que ejerce en Colombia la supervisión de las sociedades del sector real y no sometidas a la supervisión de otras entidades, esto es la Superintendencia de Sociedades, que refiere que el gobierno corporativo “es el conjunto de prácticas (pueden estar documentadas o no), que gobiernan las relaciones entre los administradores de las empresas y los dueños de las mismas. En las sociedades de familia y sociedades cerradas esas prácticas gobiernan también las relaciones entre socios minoritarios y mayoritarios.”<sup>12</sup>

Las definiciones de entidades internacionales, así como nacionales y académicos estudiosos en el tema, coinciden en determinar el gobierno corporativo en prácticas empresariales, por lo que su concepto pasa a un segundo plano, centrándose en la aplicación de las mismas. Es posible decir, entonces, que el gobierno corporativo es un concepto amplio que se refiere a diferentes y variadas prácticas empresariales, que concurren en la dirección y control de las compañías; y que son las buenas prácticas de gobierno corporativo, documentadas o no, las

---

<sup>10</sup> SABOGAL, Luis Fernando. Los Conflictos de Intereses de los Administradores Bajo el Nuevo Paradigma de la Transparencia en el Gobierno Societario. En: Revista E-mercatoria de la Universidad Externado de Colombia. Bogotá D.C.: s.n., (Enero-Junio de 2013). Volumen 12, No. 1., p. 53.

<sup>11\*</sup> Stakeholder is a person, group or organization that has interest or concern in an organization. Stakeholders can affect or be affected by the organization's actions, objectives and policies. Some examples of key stakeholders are creditors, directors, employees, government (and its agencies), owners (shareholders), suppliers, unions, and the community from which the business draws its resources. Traducción: Stakeholder es una persona, grupo u organización que tenga interés o preocupación en una determinada organización. Los stakeholders pueden afectar o ser afectados por las acciones, objetivos y políticas de la organización. Algunos ejemplos de los principales stakeholders son los acreedores, directores, empleados, el gobierno (y sus agencias), los propietarios (accionistas), proveedores, sindicatos y la comunidad de la cual la empresa obtiene sus recursos. BUSINESS DICTIONARY, Stakeholder definition. [On line] Available on Internet: <http://www.businessdictionary.com/definition/stakeholder.html#ixzz32x1Vr5J9>.

<sup>12</sup> REPÚBLICA DE COLOMBIA. SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Gobierno Corporativo y RSE. Actualizado el 18 de marzo de 2014. [En línea]. Disponible en Internet: <<http://www.supersociedades.gov.co/inspeccion-vigilancia-y-control/gobierno-corporativo-y-rse/Paginas/default.aspx>> [consultado 18/03/2014, 3:40 pm]

que deben acuñarse en pro del mejor funcionamiento de las empresas, para potencializar el desempeño de sus recursos en el cumplimiento de sus metas.

La documentación de las buenas prácticas de gobierno corporativo, se plasmaría así, en un código de buen gobierno de la empresa, que a todas luces, se vislumbra como el mejor camino para la implementación de lo propio.

## **1.2 VISION CONSTITUCIONAL DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO**

El derecho privado, a pesar de sus particulares connotaciones, no puede encontrarse ajeno al paradigma constitucional de aplicación en todas las ramas del derecho, en tanto se entiende la Constitución Política, como la carta de navegación del Estado en todas sus funciones, entendiéndose inmersas la ejecutiva, la legislativa y la judicial.

El derecho de sociedades en particular, tiene una relación propia con la Constitución, que se relaciona con la dinamización de la economía, toda vez que las sociedades comerciales constituyen una fuente de empleo y riqueza que contribuye al desarrollo económico de los países. Así, algunos de los fines estatales como el de la procura del empleo y la sostenibilidad económica, se ven coadyuvados en una medida importante por éstas.

La constitucionalización del derecho privado y, en particular, la constitucionalización del derecho mercantil, es un fenómeno que ha ido adquiriendo importancia teórica y práctica si se tiene en cuenta que su concreción (i) promueve nuevas formas de litigio, (ii) impone el nacimiento de riesgos cuya evaluación puede ser relevante por parte de los agentes económicos, (iii) reta algunas convicciones importantes acerca de la imagen que se tiene de la estructura y funcionamiento del derecho privado y (iv) exige una reflexión profunda que debe transitar los niveles descriptivo, analítico y normativo de la dogmática del derecho privado y, al mismo tiempo, del derecho constitucional.<sup>13</sup>

Como indica Juan Jacobo Calderón Villegas,<sup>14</sup> desde el punto de vista institucional existen sistemas de constitucionalización:

- a) Predominantemente legislativos
- b) Predominantemente judiciales

---

<sup>13</sup> CALDERON VILLEGAS, Juan Jacobo. Constitucionalización del Derecho Comercial: Algunas de las Huellas Trazadas por la Jurisprudencia de la Corte Constitucional de Colombia. En: Revista Universitas de la Universidad Javeriana. Bogotá D.C.: s.n., Enero-Junio de 2007. N° 113: 113-137., p. 113.

<sup>14</sup> *Ibíd.*, p. 118.

Que el sistema de constitucionalización corresponda a uno u otro, depende de que las actividades que ostenten protagonismo en el proceso sean judiciales o legislativas.

El tema del gobierno corporativo dentro del derecho de sociedades se ha enmarcado en la producción doctrinaria, toda vez que su estructura misma, debe pretender la solución de conflictos a través de las prácticas internas de buen gobierno en las empresas, dejando en un segundo plano el resorte judicial de los conflictos. Asimismo, la actualidad del tema no ha repercutido en gran medida al legislador, por lo que el Congreso de la República en Colombia no se ha ocupado de las incidencias sobre el gobierno corporativo.

Ahora bien, si se consideran los dos sistemas de constitucionalización propuestos por Calderón Villegas, deberá concluirse que en torno a los asuntos que se susciten sobre gobierno societario, el sistema de constitucionalización llegaría a ser, a lo sumo, predominantemente legislativo; toda vez que sería el legislador quien podría regular la implementación de buenas prácticas de buen gobierno en las empresas, considerando la importancia que reviste su impacto.

Siguiendo la misma línea, es posible decir que en lo que refiere al gobierno corporativo, el legislativo sería el preponderantemente llamado a regular el tema en el contrato de sociedad. “Siendo entonces que el ‘dirigismo contractual’ se refiere a la intervención del Estado en la contratación privada, tal intervención tal intervención puede darse a través de cualquiera de las diferentes ramas del poder público, destacándose sin embargo, los llamados ‘dirigismo legislativo’ y ‘dirigismo judicial’.”<sup>15</sup> Así, en términos de Muñoz Agredo, para el concerniente tema el dirigismo legislativo, principalmente, sería el que tenga lugar, siempre que el legislador lo considerase.

Por otro lado, teniendo en cuenta que la Constitución ejerce un papel primordial, que irradia la totalidad del ordenamiento jurídico vigente, es lógico que los valores y principios constitucionales tengan clara cabida en la discusión del gobierno de las sociedades. “La libertad contractual si bien permite a la persona tomar decisiones en el mercado y ejecutarlas, no puede ser arbitraria, pues como toda libertad está gobernada por el marco axiológico de la Constitución que incorpora como principio basilar el de la solidaridad social y la prevalencia del interés general (CP arts. 1 y 333).”<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> MUÑOZ AGREDO, Mario Fernando. La Constitucionalización del Derecho de los Contratos Privados en Colombia. 1 ed. Pasto: Editorial Universitaria-Universidad de Nariño, 2014., p. 50.

<sup>16</sup> REPÚBLICA DE COLOMBIA. CORTE CONSTITUCIONAL. Sentencia T-240. Magistrado Ponente Eduardo Cifuentes Muñoz. Sentencia en el proceso de tutela T-9665 adelantado por el señor Jairo Enrique Vela Jaramillo y la Sociedad Vela Jaramillo y Asociados Publicidad Ltda. contra la Asociación De Diarios Colombianos -Andiarios-. 23 de junio de 1993.

En concepto de la Corte Constitucional, la libertad contractual, como todos los principios del ordenamiento jurídico vigente se ven llamados a estar en armonía con los preceptos constitucionales en su integridad.

La libertad contractual es predicable dentro del ámbito de las sociedades, toda vez que las relaciones que rigen a los *stakeholders* son contractuales, así por ejemplo, los socios ejercen su derecho de asociación al conformar una sociedad comercial, y para ello, celebran un contrato de sociedad. “El legislador dejó en libertad a las sociedades para definir cuál es el régimen jurídico que regirá la relación que se establece entre la compañía y su administrador o su representante legal, respetando obviamente, la configuración de los tipos societarios.”<sup>17</sup> También las relaciones de la sociedad comercial con terceros será predominantemente contractual, tal es el común caso de los acreedores sociales.

Así entonces, la libertad contractual se erige como principio que otorga autonomía en el actuar de la sociedad, sin embargo, esta autonomía no puede estar en ningún caso, en contravía con los preceptos constitucionales, que son finalmente, norma de normas, y su interés superior cuenta con prevalencia frente a las demás reglas y principios.

Una vez mencionado que la estructura de la conformación y funcionamiento mismo de la sociedad, debe estar aparejada a los mandatos normativos superiores, debe entenderse que los demás aspectos, de menor envergadura en el mundo social, deben atender a esos mismos mandatos, por descender de los primeros.

El derecho fundamental de asociación, consagrado por el artículo 38 Constitucional como la garantía de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad, es un presupuesto fundante en la constitución social, por lo que su relevancia debe esgrimirse como origen constitucional del contrato social, del que emergen los demás aspectos de la vida de la sociedad.

Principio fundante de toda relación contractual, de origen constitucional, es el principio de la buena fe; éste, de vital importancia en cualquier actuar social, debe atenderse en el mismo entendido ya expuesto, toda vez que comporta una garantía esencial de cumplimiento de los mandatos constitucionales.

En el ordenamiento colombiano el principio de buena fe resulta un elemento connatural al sistema jurídico, consagrado expresamente por el artículo 83 de la Constitución de 1991. Dicho principio aporta un contenido de naturaleza

---

<sup>17</sup> REPÚBLICA DE COLOMBIA. CORTE CONSTITUCIONAL. Sentencia C-384 de 2008. Magistrado Ponente Jaime Córdoba Triviño. Demanda de inconstitucionalidad contra los artículos 198 y 440 (parciales) del Decreto 410 de 1971 “por el cual se expide el Código de Comercio”. 23 de abril de 2008.

ética y de rango constitucional a las relaciones de los particulares entre sí, y de éstos con las autoridades públicas. Adicionalmente debe resaltarse que el principio de buena fe fue concebido por el constituyente como un mecanismo para buscar la protección de los derechos, los que tendrán menos amenazas si en las actuaciones que se surtan ante las autoridades, o en la interpretación de las relaciones negociales entre particulares y administración, o en el entendimiento de las relaciones entre particulares se toma la buena fe como un elemento fundacional de las mismas y de ella se derivan contenidos de solidaridad, probidad, honestidad y lealtad.<sup>18</sup>

De acuerdo al artículo 2 Superior corresponden a fines esenciales del Estado, entre otros, servir a la comunidad y promover la prosperidad general. Las sociedades comerciales, como impulsadoras de la economía, en ejercicio de la producción y transformación de materias, o la comercialización de bienes y servicios, revisten una importancia suma en los fines estatales. Así, la ayuda que brindan al Estado los particulares, cuya iniciativa privada e intereses propios contribuyen en la generación de empleo, en el desarrollo tecnológico y científico, en el flujo de capital de inversiones de empresas extranjeras, en el crecimiento de la economía nacional, entre otros beneficios a que eventualmente coadyuvan las empresas privadas, adquiere especial atención estatal. El interés que para el Estado suscita la relevancia de la economía de las sociedades comerciales, en este sentido, conlleva a la necesidad de regular su funcionamiento y de inspeccionar sus ejercicios.

Entonces, el gobierno corporativo es de importancia constitucional, en tanto que su procura hacia buenas prácticas que garanticen la sostenibilidad de las empresas, contribuirá a la postre, al cumplimiento de los fines del Estado.

El gobierno corporativo es una herramienta que pretende proteger el interés de la sociedad comercial por encima de los intereses particulares de los *stakeholders*, para lo cual, se desarrolla a través de principios y reglas que se relacionan con prácticas que benefician el interés general por sobre el particular en el sentido constitucional. La transparencia en el actuar social, ejemplifica la materialización de preceptos constitucionales en las buenas prácticas del gobierno societario, dando primacía a los intereses, que en la comunidad en general pueden converger, en sobre las operaciones de las sociedad. El artículo 58 constitucional se refiere al respecto, en tanto señala la garantía de la propiedad privada y demás derechos adquiridos con arreglo a las leyes civiles, pero indica que éstos mismos, se repliegan si se encuentran en conflicto ante el interés público o social.

---

<sup>18</sup> REPÚBLICA DE COLOMBIA. CORTE CONSTITUCIONAL. Sentencia T-537 de 2009. Magistrado Ponente Humberto Antonio Sierra Porto. Acción de tutela instaurada por César Augusto Rodríguez Yepes contra el Juzgado 40 Civil del Circuito de Bogotá. 6 de agosto de 2009.

De la misma forma, el artículo 333 Superior que se encuentra dentro del título del régimen económico y de hacienda pública, señala la naturaleza de la actividad económica y de la empresa:

La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley.

La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades.

La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial.

El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional.

La ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación.<sup>19</sup>

El artículo 334 Superior, modificado por el artículo 1° del Acto Legislativo 003 de 2011, a su vez, establece la cláusula general de dirección de la economía:

La dirección general de la economía estará a cargo del Estado. Este intervendrá, por mandato de la ley, en la explotación de los recursos naturales, en el uso del suelo, en la producción, distribución, utilización y consumo de los bienes, y en los servicios públicos y privados, para racionalizar la economía con el fin de conseguir en el plano nacional y territorial, en un marco de sostenibilidad fiscal, el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes, la distribución equitativa de las oportunidades y los beneficios del desarrollo y la preservación de un ambiente sano. Dicho marco de sostenibilidad fiscal deberá fungir como instrumento para alcanzar de manera progresiva los objetivos del Estado Social de Derecho. En cualquier caso el gasto público social será prioritario (...)<sup>20</sup>

Como se ve, la empresa como actividad económica organizada tiene un fin social, y el cumplimiento de ese fin debe ser regulado e inspeccionado por el Estado, de manera amplia, haciendo uso de su función de dirección general de la economía.

---

<sup>19</sup> REPÚBLICA DE COLOMBIA. ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE. Constitución Política. 1991.

<sup>20</sup> REPÚBLICA DE COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Acto Legislativo 003 (1° de julio de 2011). por el cual se establece el principio de la sostenibilidad fiscal. Diario Oficial. Bogotá D.C., 1° de julio de 2011. No. 48117.

El Presidente de la Republica encuentra en el numeral 24 del artículo 189 Constitucional, la función de ejercer, según señale la ley, la inspección, vigilancia y control sobre las personas que realicen actividades propias del sector financiero, así como las del sector real. Por lo que el Presidente, en uso de su facultad de delegación, encomienda estas funciones a entidades administrativas para el efecto, es el caso de la Superintendencia Financiera para las sociedades de ese sector; asimismo, el caso de la Superintendencia de Sociedades, que vigila las sociedades que no se encuentran sometidas a vigilancia de otra superintendencia.

La Corte Constitucional se ha pronunciado sobre la intervención estatal, de especial forma cuando se ha referido al modelo de economía social de mercado que se ha establecido como el constitucionalmente adoptado en Colombia.

La Corte sostiene que el modelo de economía social de mercado implica la intervención estatal para el cumplimiento de la función social de la propiedad privada, así lo dijo en la sentencia C-197 de 2012, donde el accionante demandó por inconstitucional el artículo 52.1 de la Ley 1438 de 2011, que señala restricciones a la contratación por capitación para las Empresas Promotoras de Salud:

La Constitución de 1991, especialmente al adoptar un modelo de Estado Social de Derecho, introdujo un modelo de economía social de mercado en el que, de un lado, se admite que la empresa es motor de desarrollo social (artículo 333 superior), y por esta vía, se reconoce la importancia de una economía de mercado y de la promoción de la actividad empresarial, pero por otro, se asigna al Estado no sólo la facultad sino la obligación de intervenir en la economía con el fin de remediar las fallas del mercado y promover el desarrollo económico y social (artículos 333, 334 y 335 constitucionales).

La intervención del Estado en la economía busca entonces conciliar los intereses privados presentes en la actividad empresarial, con el interés general involucrado en el buen funcionamiento de los mercados para lograr la satisfacción de las necesidades de toda la población en condiciones de equidad. En este sentido, el artículo 334 de la Carta dispone que el Estado intervendrá en la economía para racionalizarla '(...) con el fin de conseguir el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes, la distribución equitativa de las oportunidades y los beneficios del desarrollo y la preservación de un ambiente sano'.<sup>21</sup>

La misma posición es reafirmada por la Honorable Corte Constitucional en sentencia C-228 de 2010, en que se demandó la inconstitucionalidad de algunas disposiciones de la Ley 1340 de 2009 que regulan el control de la

---

<sup>21</sup> REPÚBLICA DE COLOMBIA. CORTE CONSTITUCIONAL. Sentencia C-197 de 2012. Magistrado Ponente Jorge Ignacio Pretelt Chaljub. Demanda de inconstitucionalidad contra el artículo 52.1 de la ley 1438 de 2011 "Por medio de la cual se reforma el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones.". 14 de marzo de 2012.

Superintendencia de Industria y Comercio respecto de proyectos de operaciones de fusión o integración empresarial, por considerar que vulnerarían la libertad de empresa y de competencia:

La Carta adopta un modelo de economía social de mercado, que reconoce a la empresa y, en general, a la iniciativa privada, la condición de motor de la economía, pero que limita razonable y proporcionalmente la libertad de empresa y la libre competencia económica, con el único propósito de cumplir fines constitucionalmente valiosos, destinados a la protección del interés general. Este marco de referencia, a su vez, tiene profundas implicaciones en el modo en que se comprende los derechos y libertades de los agentes de mercado. En ese sentido, la jurisprudencia ha definido de manera consistente y reiterada a la libertad de empresa como un criterio amplio, que en su aspecto más esencial puede definirse como una facultad que tiene toda persona de realizar actividades de carácter económico, según sus preferencias o habilidades, con miras a crear, mantener o incrementar su patrimonio. Empero ese carácter amplio, como ya se indicó, la libertad económica encuentra su definición concreta a partir de sus componentes particulares: la libertad de empresa y la libre competencia económica.<sup>22</sup>

Por otro lado, en sentencia C-1041 de 2007 la Corte Constitucional señala la labor del Estado como conjunto concatenado de órganos, en materia de intervención económica, en el que sin embargo el legislador tiene la primera palabra al encontrar en sus funciones la de configuración del marco de intervención:

La intervención del Estado en la economía corre por cuenta de distintos poderes públicos y se ejerce por medio de diferentes instrumentos. Un rol protagónico corresponde sin duda, al Congreso de la República, por medio de la expedición de leyes, bien sea que se trate específicamente de leyes de intervención económica (Arts. 150.21 y 334), como de otras leyes contempladas en el artículo 150 constitucional ( por ejemplo, las leyes marco del numeral 19, o las leyes que versen sobre servicios públicos domiciliarios previstas en el numeral 23 de la misma disposición ) o en general mediante el ejercicio de su potestad de configuración en materia económica. Pero la Constitución de 1991 también le confirió a la rama ejecutiva del poder público importantes competencias en la materia, no sólo mediante el ejercicio de la potestad reglamentaria, sino asignándole específicas atribuciones de inspección, vigilancia y control respecto de ciertas actividades o respecto de determinados agentes económicos. En conclusión, la Carta de 1991 tanto en su parte dogmática, como en su parte orgánica configuró un Estado con

---

<sup>22</sup> REPÚBLICA DE COLOMBIA. CORTE CONSTITUCIONAL. Sentencia C-228 de 2010. Magistrado Ponente Luis Ernesto Vargas Silva. Demanda de inconstitucionalidad contra los artículos 9, 11, 12, 13, 22 y 25 (parcial) de la Ley 1340 de 2009 "Por medio de la cual se dictan normas en materia de protección de la competencia". 24 de marzo de 2010.

amplias facultades de intervención en la economía, las cuales se materializan mediante la actuación concatenada de los poderes públicos.<sup>23</sup>

Para la Corte Constitucional, la libertad de empresa encuentra límites en su ejercicio, que se establecen con la intervención estatal en la empresa, intervención que obedece al cumplimiento de las funciones estatales que la Corporación quiso señalar en la sentencia C-150 de 2003, en la que se demandaron diferentes normas que violarían la forma en que debe hacerse la delegación de funciones a las comisiones de regulación por parte del Presidente de la República en materia de servicios públicos:

En un Estado social de derecho la intervención estatal en el ámbito socio-económico puede obedecer al cumplimiento de diversas funciones generalmente agrupadas en cuatro grandes categorías: una función de redistribución del ingreso y de la propiedad expresamente consagrada en varias disposiciones de la Constitución con miras a alcanzar un "orden político, económico y social justo" (Preámbulo); una función de estabilización económica también consagrada en diversas normas superiores (artículos 334 inc., 1º, 339, 347, 371 y 373 de la C.P.); una función de regulación económica y social de múltiples sectores y actividades específicas según los diversos parámetros trazados en la Constitución (artículos 49 y 150, numeral 19, por ejemplo); y, todas las anteriores, dentro de un contexto de intervención general encaminado a definir las condiciones fundamentales del funcionamiento del mercado y de la convivencia social, como el derecho de propiedad privada pero entendido como "función social" (artículo 58 C.P.) o la libertad de iniciativa privada y de la actividad económica siempre que se respete también la "función social" de la empresa (artículo 333 C.P.) en aras de la "distribución equitativa de las oportunidades y los beneficios del desarrollo" (artículo 334 C.P.).<sup>24</sup>

Así las cosas, la jurisprudencia constitucional ha querido reafirmar la función estatal de intervención en la economía, para el cumplimiento de la función social de la propiedad privada y de la empresa; función que se hace inherente en el expuesto modelo de economía que corresponde al social de mercado, y ha encontrado que dicha función pertenece al engranaje de los órganos estatales. Las buenas prácticas de gobierno corporativo en las empresas, se deberían entender como una meta para el Estado que corresponde a la que la Corte Constitucional ha denominado, función de regulación económica y social de múltiples sectores y actividades específicas.

---

<sup>23</sup> REPÚBLICA DE COLOMBIA. CORTE CONSTITUCIONAL. Sentencia C-1041 de 2007. Magistrado Ponente Humberto Antonio Sierra Porto. Demanda de inconstitucionalidad el artículo 15 de la Ley 1122 de 2007 "por la cual se hacen algunas modificaciones en el Sistema General de Seguridad Salud y se dictan otras disposiciones". 4 de diciembre de 2007.

<sup>24</sup> REPÚBLICA DE COLOMBIA. CORTE CONSTITUCIONAL. Sentencia C-150 de 2003. Magistrado Manuel José Cepeda Espinosa. Demanda de inconstitucionalidad interpuesta por Humberto de Jesús Longas Londoño. 25 de febrero de 2003.

La protección de los parámetros de convivencia que dictaminan los preceptos constitucionales, constituye un deber de cualquier integrante de la vida en comunidad; las sociedades comerciales se erigen como una ficción que encuentra justificación en la necesidad de la dotación de personalidad ideal a un grupo, conformado por personas de carne y hueso que se integran para el desarrollo de actividades como grupo y no como individuos con intereses paralelos. La ficción del derecho, que da lugar a la concepción de sociedades comerciales como personas jurídicas, se origina en una necesidad de la vida en comunidad, y en este sentido su regulación tiene directa relación constitucional, en tanto convergen en ella diferentes principios superiores.

El modelo económico colombiano suscita la necesidad de normas que protejan el interés colectivo, y en este sentido, cobra importancia la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo que den lugar a que las sociedades mercantiles como foco del desarrollo económico, se desarrollen en un marco propicio para que contribuyan en la función social de la propiedad privada en la que tienen su génesis.

Más allá del control que el Estado debe ejercer sobre la actividad económica de los particulares, la Constitución encuentra una obligación de cumplimiento automático, lo que conlleva a la necesidad de mejorar las prácticas, aún de los particulares, que concurren eventualmente en el cumplimiento de fines estatales, más aún si esas prácticas, como ya se ha expuesto, contribuyen a que la actividad particular se engrane con los preceptos constitucionales de manera más eficaz.

Es claro entonces, que un marco de buen gobierno corporativo, en el que las sociedades deban concurrir en el cumplimiento de preceptos constitucionales, que limiten la libertad contractual propia del sector privado, genera una presencia efectiva de la Constitución en el derecho privado, de manera particular en el ámbito de las sociedades mercantiles, que deben con ello, verse sujetas a los principios superiores que limitan su acostumbrada actividad privada.

### **1.3 MODELOS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO**

Tras el análisis constitucional y bajo el concepto básico del buen gobierno corporativo, es necesario precisar además que las organizaciones internacionales y muchos países se han preocupado por establecer ciertos principios, normas o recomendaciones acerca del buen gobierno corporativo para sus sociedades, haciéndolas algunas obligatorias y otras voluntarias, pero sobre todo, estableciendo unos principios mínimos de administración y de prácticas societarias.

A continuación se estudiarán algunos de los modelos de buen gobierno corporativo más representativos del mundo.

**1.3.1 Modelo de buen gobierno corporativo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).** La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), fundada en 1961 agrupa a 34 países miembros. Su misión es promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo.

Actualmente Colombia no es uno de los 34 países miembros de esta organización internacional, pero su adhesión está en proceso de estudio, ya que la solicitud de ingreso a la OCDE la realizó Colombia en vigencia del actual periodo de gobierno del Dr. Juan Manuel Santos, motivo por el cual es de importancia el estudio de las normas y principios de gobierno corporativo a la luz del ámbito internacional.

Según el Convenio firmado el 14 de diciembre de 1960 en París, y que entró en vigor el 30 de septiembre de 1961, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), en su artículo 1 consagra como objetivo promover las políticas destinadas a:

- Lograr el mayor crecimiento sostenible posible de la economía y del empleo, y a aumentar el nivel de vida en los países miembros, manteniendo la estabilidad financiera y contribuyendo así al desarrollo de la economía mundial;
- Contribuir a una sana expansión económica tanto en los Estados miembros como en los no-miembros en vías de desarrollo económico; y
- A contribuir a la expansión del comercio mundial sobre una base multilateral y no discriminatoria, de acuerdo con las obligaciones internacionales.<sup>25</sup>

En concordancia, tras una reunión celebrada por el Consejo de la OCDE, los días 27 y 28 de abril de 1998, se definió por parte de los países miembros los *Principios de Gobierno Corporativo*, a fin de establecer unas directrices fundamentales para el buen manejo de las empresas con presencia en el sector financiero y de valores, de tal manera que estos se adopten y garanticen una estabilidad en las inversiones y optimicen la dinámica de un mercado más competitivo. En términos de la organización internacional

El gobierno corporativo abarca toda una serie de relaciones entre el cuerpo directivo de una empresa, su Consejo, sus accionistas y otras partes interesadas. El gobierno corporativo también proporciona una estructura para el establecimiento de objetivos por parte de la empresa, y determina los medios que pueden utilizarse para alcanzar dichos objetivos y para supervisar su cumplimiento. Un buen gobierno corporativo deberá ofrecer incentivos apropiados al Consejo y al cuerpo directivo, para que se persigan objetivos

---

<sup>25</sup> ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO. Principios de gobierno corporativo de la OCDE. 2004., p. 2. [en línea]. Disponible en Internet: <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>. [consultado 16/03/2014, 6:58 pm]

que sirvan a los intereses de la sociedad y de sus accionistas, además de facilitar una supervisión eficaz.<sup>26</sup>

Tales principios básicos que ha establecido la OCDE, no son únicamente para análisis y adopción de las empresas intervinientes en el mercado financiero, sino que además, es importante que las sociedades del sector real incorporen en su gobierno interno estos principios, por cuanto “la adhesión a las prácticas de buen gobierno corporativo contribuirán a aumentar la confianza de los inversores nacionales, reducir el coste de capital, asegurar el buen funcionamiento de los mercados financieros y, por último, a atraer a fuentes de financiación más estables.”<sup>27</sup>

Principios de gobierno corporativo:

[1]. Garantizar la base de un marco eficaz para el gobierno corporativo: este principio la OCDE se lo atribuye principalmente al Estado, a su regulación normativa y legal respecto de la dinámica del mercado y de las sociedades como actores determinantes en la escena económica y transaccional.

Hace referencia a la intervención del Estado en las prácticas comerciales, de tal manera que se instruya al mercado a su integridad mediante prácticas responsables y transparentes del gobierno corporativo. Así la OCDE considera que “el marco para el gobierno corporativo deberá promover la transparencia y eficacia de los mercados, ser coherente con el régimen legal y articular de forma clara el reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutoras.”<sup>28</sup> Dicho marco también debe ser lo suficientemente flexible como para satisfacer las necesidades de sociedades que operan en diferentes entornos, facilitando el desarrollo económico de ellas para crear valor y para optimizar la utilización de sus recursos.

Se trata también de que el Estado evite un exceso de regulación, y propenda por el apoyo a iniciativas emprendedoras, limitando el riesgo de aparición de conflictos de interés tanto en el sector privado como en las instituciones públicas.

[2]. Los derechos de los accionistas y funciones clave en el ámbito de la propiedad: este principio revela la necesidad de facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas de la sociedad. Entre los derechos fundamentales de los accionistas debe establecerse el derecho a: “1) asegurarse métodos para registrar su propiedad; 2) ceder o transferir acciones; 3) obtener información relevante y sustantiva sobre la sociedad de forma puntual y periódica; 4) participar

---

<sup>26</sup> *Ibíd.*, p. 10

<sup>27</sup> *Ibíd.*, p. 12

<sup>28</sup> *Ibíd.*, p. 16

y votar en las juntas generales de accionistas; 5) elegir y revocar a los miembros del Consejo; y 6) participar en los beneficios de la sociedad.”<sup>29</sup>

La OCDE considera que los anteriores son los derechos básicos que deben garantizarse en las legislaciones y reglamentos de la mayoría de los países, sin embargo, existen por su parte algunas legislaciones que además consagran derechos adicionales como la elección de auditores, posibilidad de prenda de acciones, aprobación de reparto de beneficios, entre otros.

Al respecto, la OCDE también manifiesta su preocupación a los Estados por garantizar los derechos de los accionistas, pues pueden presentarse *acuerdos entre accionistas*, que si bien son permitidos dentro del derecho privado, en virtud de la autonomía de la voluntad, pueden afectar los intereses de los accionistas minoritarios. Por tanto la OCDE propende por el control de estos y su limitación.

[3]. Tratamiento equitativo de los accionistas: en virtud del principio de igualdad, este debe ser extensivo a las sociedades, de tal manera que el marco para el gobierno corporativo deberá garantizar un trato equitativo a todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los extranjeros.

Lo anterior implica considerar que

Todos los accionistas de una misma serie dentro de una categoría deben gozar de un tratamiento igualitario.

[1]. Dentro de cualquiera de las series de una determinada categoría, todas las acciones deben otorgar los mismos derechos. Todos los inversores deben tener la posibilidad de obtener información sobre los derechos asociados a cada serie y categoría de acciones, antes de realizar una operación de compra. Cualquier cambio en los derechos de voto deberá ser sometido a la aprobación por parte de las categorías de acciones que se vean afectadas de forma negativa.

[2]. Los accionistas minoritarios deberán ser protegidos frente a actos abusivos por parte, o en interés de accionistas con poder de control, que actúen de forma directa o indirecta, y deberán disponer, asimismo, de medios efectivos de recurso.<sup>30</sup>

Para garantizar el trato equitativo a los accionistas de la sociedad, la OCDE propone una distinción entre derechos *ex-ante* y derechos *ex-post*. “Los derechos *ex-ante* son, por ejemplo, los derechos preferentes y las mayorías cualificadas para adoptar determinadas decisiones. Los derechos *ex-post* sirven para obtener un resarcimiento en caso de violación de un derecho.”<sup>31</sup> Según la dinámica de las

---

<sup>29</sup> *Ibíd.*, p. 17

<sup>30</sup> *Ibíd.*, p. 19

<sup>31</sup> *Ibíd.*, p. 39

frecuentes prácticas comerciales de los países, esta organización internacional recomienda fortalecer normativamente derechos *ex-ante* o derechos *ex-post*.

Un mecanismo de fortalecimiento de los derechos de los accionistas puede lograrse con la posibilidad de iniciar procedimientos legales y administrativos contra los directivos y miembros del consejo. Según la OCDE “la experiencia ha demostrado que el grado de protección de los derechos de los accionistas aumenta cuando, en caso de agravio, éstos disponen de métodos efectivos de recurso, con un coste razonable y sin demora excesiva.”<sup>32</sup> Es así como la confianza de los inversores minoritarios se incrementa cuando el sistema legal les proporciona mecanismos para interponer un proceso judicial cuando sus derechos han sido vulnerados. El establecimiento de estos mecanismos ejecutivos es una de las principales responsabilidades del órgano legislativo del Estado.

[4]. El papel de las partes interesadas en el ámbito del gobierno corporativo: este principio implica el reconocimiento de derechos de las partes interesadas (*stakeholders*).

Según la OCDE,

...En los casos en los que las partes interesadas participen en el proceso de gobierno corporativo, estas deberán tener un acceso puntual y periódico a información relevante, suficiente y fiable. Las partes interesadas, incluidos los empleados individuales y sus órganos representativos, deberán poder manifestar libremente al Consejo sus preocupaciones en relación con posibles prácticas ilegales o no éticas y sus derechos no deberán quedar comprometidos por realizar este tipo de manifestaciones. El marco para el gobierno corporativo deberá complementarse con un marco efectivo y eficaz para casos de insolvencia, y por medio de la aplicación efectiva de los derechos de los acreedores.<sup>33</sup>

El gobierno corporativo se fundamenta en la preocupación por garantizar la entrada de las sociedades de capital del exterior, tanto como capital en acciones o de créditos. El gobierno corporativo también se preocupa porque todos los actores intervinientes en una sociedad como cadena de valor, generen crecimiento económico para sí mismos y para la sociedad. Esto sólo puede lograrse respetando los derechos de cada uno de los *stakeholders*, los cuales se encuentran regulados normativamente en leyes laborales, leyes comerciales, leyes civiles, y contratos; para el caso de trabajadores, acreedores, proveedores, clientes, accionistas y demás.

Lo anterior también implica unas garantías de reparación en caso de que las obligaciones sean incumplidas, generando seguridad jurídica para establecer

---

<sup>32</sup> *Ibíd.*, p. 39

<sup>33</sup> *Ibíd.*, p. 20

relaciones patrimoniales con las sociedades. De igual manera la OCDE considera que cuando los *stakeholders* participen en el proceso de gobierno corporativo, “es importante que las partes interesadas tengan acceso a la información necesaria para hacer frente a sus responsabilidades”<sup>34</sup>, mediante el acceso a información relevante y suficiente.

[5]. Divulgación de datos y transparencia: este principio consiste en la garantía de revelación oportuna y precisa de todas las cuestiones materiales relativas a la sociedad, incluida la situación financiera, los resultados, la titularidad y el gobierno de la empresa.

Al respecto, la OCDE considera que la información a divulgar debe incluir, como mínimo, la relativa a:

- [1]. Los resultados financieros y de explotación de la sociedad.
- [2]. Los objetivos de la sociedad.
- [3]. La titularidad de los grandes grupos de acciones y de derechos de voto.
- [4]. La política de remuneraciones aplicada a los miembros del Consejo y directivos principales, así como la información relativa a los miembros del Consejo, incluidos sus méritos, el proceso de selección, los cargos directivos desempeñados en otras empresas y si son o no considerados como independientes por parte del Consejo.
- [5]. Operaciones de partes vinculadas.
- [6]. Factores de riesgo previsibles.
- [7]. Cuestiones relativas a los empleados y otras partes interesadas.
- [8]. Estructuras y políticas de gobierno corporativo, y en particular, el contenido de cualquier código o política de gobierno corporativo y el proceso empleado para su implantación<sup>35</sup>.

[6] Las responsabilidades del consejo: este principio consagra que el consejo de administración de una sociedad deber garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección ejecutiva y la responsabilidad de éste frente a la empresa y los accionistas.

De tal manera, la conducta rectora del consejo debe ser la *buena fe*, ya que la OCDE considera que

Los miembros del Consejo deberán actuar disponiendo siempre de la información más completa, de buena fe, con la diligencia y atención debidas y en el más alto interés de la sociedad y de los accionistas. En los casos en los que las decisiones del Consejo puedan afectar de forma diferente a distintos grupos de accionistas, el Consejo deberá conceder un trato justo a todos los

---

<sup>34</sup> *Ibíd.*, p. 46

<sup>35</sup> *Ibíd.*, p. 21

accionistas. El Consejo deberá aplicar unos niveles de ética muy elevados, deberá tener siempre en cuenta los intereses de las partes interesadas.<sup>36</sup>

Este principio, implícitamente establece los dos elementos fundamentales del deber de los miembros del consejo: el deber de diligencia y del deber de lealtad. “El deber de diligencia exige a los miembros del consejo que actúen disponiendo siempre de toda la información necesaria, de buena fe, con la diligencia y atención debidas.”<sup>37</sup>

Hasta este punto, conviene anotar que la OCDE ha desarrollado un modelo de gobierno corporativo basado en principios con pretensiones globales, ya que por ser esta una organización de carácter internacional, busca recomendar unos parámetros que sean abiertos a las particularidades en cada Estado; así, estos principios que rigen el modelo pueden resumirse en los siguientes postulados:

- El Estado debe satisfacer la necesidad de regulación en las prácticas comerciales, de tal manera que se instruya al mercado en torno a prácticas responsables y transparentes del gobierno corporativo. El Estado debe establecer un marco legal propicio en el camino de las buenas prácticas de gobierno corporativo, incluyendo las competencias de sus autoridades; pero esta regulación tampoco debe ser excesiva, afectando buenas iniciativas.
- Debe protegerse los derechos de los accionistas mínimos, y los que la legislación estatal confiera, respecto de su propiedad en la sociedad, información y participación en la misma.
- La igualdad debe ser un derecho de los accionistas en el trato a cada uno. Para garantizar un trato equitativo, deben fortalecerse los mecanismos por los cuales, un inversor puede hacer conocer a un juez de las violaciones a sus derechos de forma expedita.
- Debe dársele su lugar y proteger los derechos de cada parte interesada dentro de la sociedad, con garantías de reparación en caso de incumplimientos para mejorar la confianza de los *stakeholders* en la sociedad.
- Debe revelarse oportunamente la información de la sociedad con ánimos de transparencia en el manejo de todos sus ámbitos, como el financiero, organizacional, político, etc.
- El consejo de administración debe cumplir sus funciones en atención a la diligencia y la lealtad, disponiendo de la información precisa, y actuando de buena fe debidamente.

---

<sup>36</sup> *Ibíd.*, p. 23

<sup>37</sup> *Ibíd.*, p. 59

**1.3.1 Modelo de buen gobierno corporativo en Estados Unidos.** El modelo de gobierno corporativo norteamericano descende de una tradición anglosajona, sin llegar a identificarse con un modelo inglés, puesto que posee sus propias características particulares del pragmatismo norteamericano.

En Estados Unidos pueden existir disposiciones federales que entren a regular determinados aspectos en las sociedades, sin embargo, la regulación general de las equivalentes sociedades comerciales se configura en la autonomía de los estados que conforman la unión.

Otro apunte a resaltar es la autoridad normativa de las entidades de negocio. Las leyes empresariales son del orden estatal. Dentro de su jurisdicción, cada uno de los cincuenta estados ejerce la facultad de regulación sobre estas figuras. Es así como las corporaciones establecidas o las que hacen negocios en Nueva York se regulan bajo la ley de corporaciones de este estado (New York Business Corporation Law), mientras que corporaciones con actividades en Delaware, Texas o California estarían sujetas a la regulación existente para estos territorios en lo particular. Dichos ordenamientos contemplan reglas de formación, operación y terminación de las entidades de negocio. En general, todos los estados reconocen la jerarquía de la libertad de contratación y la flexibilidad estructural, lo que da como resultado una interesante variedad de formas empresariales.<sup>38</sup>

Una de las principales características de las sociedades americanas radica en que su composición accionaria es muy numerosa, es decir que se presentan sociedades con grandes inversiones provenientes de diversos accionistas, sin que uno o algunos de ellos lleguen a representar mayorías. Otra característica es que la asamblea de accionistas se presenta como una reunión más de tipo informativa que decisoria, pues delegan sus funciones en la junta directiva. Adicionalmente, la economía norteamericana es bastante dinámica, de tal manera que muchas sociedades cotizan sus acciones en bolsa de valores. Por su parte, “el 85% de las empresas que cotizan en bolsa en Estados Unidos combinan las funciones del presidente de la Junta Directiva con las funciones del Presidente Ejecutivo en una sola persona.”<sup>39</sup>

El modelo de gobierno corporativo norteamericano sugiere que las juntas directivas de las sociedades estén conformadas por 8 a 16 miembros. La dinámica societaria norteamericana revela que la junta directiva se organiza generalmente en comités estructurados y organizados con división de trabajo, especializando el trabajo de cada miembro en temas específicos. “Se recomienda que las empresas

---

<sup>38</sup> MUÑOZ, Miguel. Ley de Empresas en los Estados Unidos. En: Epikēia Derecho y Política. [En línea]. Disponible en Internet: [http://epikeia.leon.uia.mx/old/numeros/18/epikeia18-ley\\_de\\_empresas.pdf](http://epikeia.leon.uia.mx/old/numeros/18/epikeia18-ley_de_empresas.pdf) [consultado 02/06/2014, 5:00 pm]

<sup>39</sup> GÓMEZ, Gonzalo y ZAPATA, Natalia. Gobierno Corporativo: Una comparación de códigos de gobierno en el mundo, un modelo para empresas latinoamericanas familiares y no familiares. Volumen 9 No. 2, 2013 (Julio - Diciembre). Unilibre Cali., p. 106.

estadounidenses conformen desde la Junta Directiva los siguientes comités: 1) comité gerencial, 2) comité de directores externos, 3) comité de compensación 4) comité de auditoría y 5) comité de nominación y gobierno corporativo.”<sup>40</sup>

Por su parte, en este modelo, el comité gerencial vigilará por la adecuada implementación de la estrategia de la empresa. Dentro de sus funciones se encuentra ser mecanismo de seguridad cuando las circunstancias dificultan que la Junta Directiva cumpla con el quórum. Éste comité está conformado por los presidentes de los demás comités.

El comité de directores externos, haciendo mención a su nombre, está conformado por miembros independientes de la junta directiva. En las reuniones generalmente discuten aspectos relacionados con el desempeño y los desacuerdos del CEO<sup>41\*</sup> con los miembros de junta directiva.

El comité de compensación, por otro lado, debe estar compuesto por miembros independientes de la junta, pues tiene como función el diseño y administración de los planes de remuneración y beneficios de altos directivos y del CEO.

Por su parte, el comité de auditoría debe estar compuesto por una mayoría de miembros independientes, toda vez que su función principal es la de supervisar los procesos de reportes contables y financieros de la empresa, y revisar los estados financieros. Adicionalmente, éste comité se encarga del control interno de la organización a fin de verificar el cumplimiento de los objetivos relacionados con la eficiencia y eficacia de las operaciones, y con la veracidad, legalidad y confiabilidad de los reportes financieros.

Finalmente, el modelo expone la creación de un comité de nominación y gobierno corporativo, que también se sugiere debe estar conformado por una mayoría de miembros independientes. Sus funciones principales son la identificación y reclutamiento de nuevos miembros de junta cuando haya vacantes disponibles y la elaboración de políticas de buen gobierno corporativo en cuanto a la transparencia, la divulgación oportuna de la información a los *stakeholders*, y la administración de la sociedad asentada en el principio de buena fe.

De igual manera, es relevante mencionar que en el modelo de gobierno corporativo norteamericano se destaca una importante ley denominada Sarbanes Oxley expedida en el año 2002 con el fin de fortalecer las responsabilidades corporativas mediante auditorías estrictas. Esta ley de gran influencia mundial es

---

<sup>40</sup> *Ibíd.*, p. 106.

<sup>41\*</sup> CEO (Chief Executive Officer): el término hace referencia al más alto cargo en cuestión de administración de una organización, el CEO puede tener distintas denominaciones como gerente, presidente, director, entre otras.

conocida como el “hardlaw”<sup>42\*</sup> del gobierno corporativo y de obligatorio cumplimiento respecto de los informes de auditoría que reglamenta.

La Ley Sarbanes Oxley, conocida también como SOX o SOA (por sus siglas en inglés Sarbanes Oxley Act), es la ley que regula “las funciones financieras contables y de auditoría y penaliza en una forma severa, el crimen corporativo y de cuello blanco.”<sup>43</sup> Lo anterior, debido a los escándalos financieros de 2001, los múltiples fraudes, la corrupción administrativa, los conflictos de interés, la negligencia y la mala práctica de algunos ejecutivos. Al respecto, quizá el caso Enron, es el caso más publicitado, puesto que esta sociedad, “considerada por la prestigiosa revista Fortune a mediados del 2001, como el séptimo grupo

---

<sup>42\*</sup> Hard law is defined as a regime relying primarily on the authority and power of the state – ultimately its legitimate monopoly on the means of coercion – in the construction, operation or implementation, including enforcement, of arrangements at international, national, or subnational level.

Soft law, in contrast, refers to regimes that rely primarily on the participation and resources of nongovernmental actors in the construction, operation and implementation of a governance arrangement. Although the parameter of “primarily” permits some ambiguity (as well as flexibility), the key characteristics of a soft law arrangement are clear, in contrast with a hard law arrangement. First, in a soft law regime, the formal legal, regulatory authority of governments is not relied upon and may not even be contained in the institutional design and operation. Second, there is voluntary participation in the construction, operation and continuation. Any participant is free to leave at any time, and to adhere to the regime or not, without invoking the sanctioning power of state authority. Third, there is a strong reliance on consensus-based decision making for action and, more broadly, as a source of institutional binding and legitimacy. Fourth, and flowing from the third, there is an absence of the authoritative, material sanctioning power of the state-police power as a way to induce consent and compliance. Traducción: *Hardlaw* se define como un régimen basado principalmente en la autoridad y poder del Estado - en últimas, su legítimo monopolio de los medios de coerción - en la construcción, funcionamiento o implementación, incluyendo la aplicación de los acuerdos a nivel internacional, nacional o subnacional.

*Softlaw*, en cambio, se refiere a los regímenes que dependen principalmente de la participación y los recursos de los actores no gubernamentales en la construcción, funcionamiento y aplicación de un acuerdo de gobernabilidad. Aunque el parámetro “principalmente” permite cierta ambigüedad (y flexibilidad), las características fundamentales de un acuerdo de *softlaw* son claras, en contraste con una disposición de *hardlaw*. En primer lugar, en un régimen de *softlaw*, la autoridad reguladora legal formal del gobierno no es invocada y puede incluso no estar contenida en el diseño o funcionamiento institucional. En segundo lugar, hay una participación voluntaria en la construcción, operación y continuidad. Cualquier participante es libre de abandonarlo en cualquier momento, y para adherirse al régimen o no, sin que nada de ello implique invocar la potestad sancionadora de la autoridad estatal. En tercer lugar, existe una fuerte confianza en la toma de decisiones basada en el consenso, para la acción, y en sentido más amplio, como fuente de unión institucional y legitimidad. En cuarto lugar, y en relación con el tercero, hay una ausencia del poder autoritario material sancionador policivo estatal, como una forma de inducir el consentimiento y el cumplimiento. Fuente: KIRTON, John y TREBILCOCK Michael. Hard choices and soft law in sustainable global governance. Chapter 1. [On line] Available on Internet: [http://www.gowerpub.com/pdf/samplepages/hard\\_choices\\_soft\\_law\\_intro.pdf](http://www.gowerpub.com/pdf/samplepages/hard_choices_soft_law_intro.pdf).

<sup>43</sup> LUGO, Danilo. Frente a los fraudes contables (ley Sarbanes-Oxley – julio 30, 2002). [En línea] Disponible en Internet: <http://www.interamericanusa.com/articulos/Leyes/Ley-Sar-Oxley.htm>. [consultado 19/03/2014, 11:36 pm]

empresarial de mayor valor en EE.UU., escondió durante varios períodos fiscales deudas superiores a U\$ 600 millones.”<sup>44</sup>

Los objetivos principales de la ley mencionada son “monitorear la industria de la contabilidad, sancionar a los ejecutivos que cometan fraudes corporativos e incrementar el presupuesto para auditores e investigadores de la Securities and Exchange Commission (SEC)<sup>45</sup>.”<sup>46</sup> El alcance de esta norma está diseñado “para restaurar la confianza en los informes financieros corporativos, plantear grandes cambios en la gestión de las empresas públicas, aunque también pretenden abrir nuevas oportunidades.”<sup>47</sup> Empero la ley también consagra un capítulo referente al buen gobierno corporativo.

La ley trae de manifiesto que las irregularidades financieras, de información y de manejo accionario, de deuda y de los instrumentos del mercado de valores, son consecuencia de conflictos de interés evidentes. Así, la ley Sarbanes Oxley en su sección 206 reza respecto de los conflictos de interés, entre directores y contadores públicos, lo siguiente:

It shall be unlawful for a registered public accounting firm to perform for an issuer any audit service required by this title, if a chief executive officer, controller, chief financial officer, chief accounting officer, or any person serving in an equivalent position for the issuer, was employed by that registered independent public accounting firm and participated in any capacity in the audit of that issuer during the 1-year period preceding the date of the initiation of the audit.<sup>48</sup>

Aunque la ley Sarbanes Oxley es muy técnica financiera y contablemente, también es muy rigurosa con los requerimientos de informes sobre todo para las sociedades que cotizan sus acciones en la New York Stock Exchange (NYSE)<sup>49</sup>, marcando pautas de prácticas de buen gobierno corporativo, pues el manejo de conflictos de interés y la transparencia de la información financiera, sólo son unos

---

<sup>44</sup> SARBANES OXLEY. Consultorio contable. Boletín 17. Universidad Eafit. [En línea] Disponible en Internet: <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/boletines/auditoria-control/b5.pdf>, p. 2. [consultado 19/03/2014, 11:46 pm]

<sup>45</sup> SEC significa Comisión de Valores de los Estados Unidos.

<sup>46</sup> *Ibíd.*, p. 2

<sup>47</sup> *Ibíd.*, p. 2

<sup>48</sup> UNITED STATES OF AMERICA. Congress United States of America. Public law 107–204—July 30, 2002. [On line] Available Online: <http://www.sec.gov/about/laws/soa2002.pdf>. [Accessed 20/03/2014, 12:15 am]

[Será ilegal una contabilidad pública registrada para realizar una emisión de cualquier servicio de auditoría requerida por este título, si un director general, un controlador, director financiero, director de contabilidad, o cualquier persona que actúa en un cargo equivalente para el emisor, haya sido empleado por la firma independiente de contabilidad pública registrada y participado de algún modo en la auditoría de ese emisor durante el período de 1 año anterior a la fecha de inicio de la auditoría.]

<sup>49</sup> [Bolsa de Valores de Nueva York.]

aspectos de lo que atañe al buen gobierno corporativo. Con este hardlaw sólo se busca en últimas, la solución a la crisis de confianza en las sociedades, la recuperación del interés inversionista en ellas, la garantía de derechos de los accionistas y la estabilización del mercado de valores y de la economía en general.

Respecto de los comités de las juntas directivas de las sociedades de los que se trató ut supra, la ley Sarbanes Oxley también los regula y contempla que

Para las empresas que cotizan acciones en el NYSE, todos sus comités deben estar conformados por miembros independientes, mientras que para NASDAQ<sup>50</sup> el único comité que requiere sea conformado por cien por ciento de independientes es el comité de auditoría. Así entonces, el comité de nominación y gobierno corporativo es obligatorio para NYSE y opcional para NASDAQ (...) Finalmente, el comité de auditoría debe estar conformado al menos por tres miembros independientes encargados de revisar los estados financieros elaborados por el auditor externo, las políticas de control de administración y control del riesgo, así como de contratar, evaluar y despedir al auditor externo<sup>51</sup>.

Puede decirse que con esta normatividad, el modelo de gobierno corporativo norteamericano tiende a ser de tipo obligatorio, y no voluntario como sucede con los demás modelos de gobierno corporativo a nivel mundial que se rigen por el principio de “comply or explain.”<sup>52</sup>

Adicionalmente, la ley Sarbanes Oxley no obliga a las sociedades a conformar un código de conducta y ética, pero recomienda crearlo. Si la sociedad decide hacerlo, el código “debe ser divulgado en el reporte anual del año fiscal, y debe incluir los siguientes temas: conducta honesta y ética, manejo ético de los conflictos de interés, divulgación justa, completa, oportuna y precisa de los reportes y de la comunicación pública.”<sup>53</sup>

Concluyendo, las sociedades comerciales estadounidenses se identifican por ser numerosas en accionistas, cuya asamblea no es eminentemente decisoria sino que delega sus funciones en la junta directiva, asimismo, muchas de ellas son grandes empresas que cotizan sus acciones en bolsa de valores; por tanto, el modelo de gobierno corporativo adoptado en este país se caracteriza por lo siguiente:

- La junta directiva debería tener entre 8 a 16 miembros, con división de trabajo en varios comités así: a) comité gerencial, b) comité de directores externos, c)

---

<sup>50</sup> [Bolsa de valores electrónica y automatizada de Estados Unidos.]

<sup>51</sup> GÓMEZ, Gonzalo y ZAPATA, Natalia, Óp. Cit., p. 107.

<sup>52</sup> [Cumplir o explicar]

<sup>53</sup> *Ibíd.*, p. 107.

comité de compensación, d) comité de auditoría, y e) comité de nominación y gobierno corporativo.

- El comité gerencial vigilará por la adecuada implementación de la estrategia de la empresa y estará conformado por los presidentes de los demás comités.
- El comité de directores externos está conformado por miembros independientes de la junta directiva, que generalmente discuten aspectos relacionados con el desempeño y los desacuerdos del CEO con los miembros de junta directiva.
- El comité de compensación debe estar compuesto por miembros independientes de la junta, pues tiene como función el diseño y administración de los planes de remuneración y beneficios de altos directivos y del CEO.
- El comité de auditoría debe estar compuesto por una mayoría de miembros independientes, en tanto que su función principal es la de supervisar los procesos de reportes contables y financieros de la empresa, y revisar los estados financieros.
- El comité de nominación y gobierno corporativo, también se sugiere debe estar conformado por una mayoría de miembros independientes. Se encarga de identificar y reclutar nuevos miembros de junta cuando haya vacantes disponibles y de elaborar políticas de buen gobierno corporativo.
- En este modelo, se destaca la Ley Sarbanes Oxley, de carácter federal y por tanto aplicable en todos los estados de la unión, que regula una presentación más rigurosa técnica y contablemente de informes corporativos, pero también establece disposiciones respecto del buen gobierno corporativo, lo que rompe con la tendencia mundial de establecer las buenas prácticas de gobierno corporativo como disposiciones no obligatorias.
- En la ley precitada, se dispuso que será ilegal una contabilidad pública registrada hecha por un servicio de auditoría externa para un emisor, si un director general o cualquier persona que actúa en un cargo equivalente, fue empleado por la firma independiente de contabilidad pública registrada y hubiere participado de algún modo en la auditoría de ese emisor durante el período de 1 año anterior a la fecha de inicio de la auditoría.
- La SOA señala para las empresas que cotizan acciones en el NYSE, que todos sus comités deben estar conformados por miembros independientes, mientras que para las que cotizan en NASDAQ el único comité que requiere sea conformado por el cien por ciento de miembros independientes es el comité de auditoría. El comité de nominación y gobierno corporativo es obligatorio para

las sociedades participantes en el NYSE y opcional para las del NASDAQ. El comité de auditoría debe estar conformado al menos por tres miembros independientes encargados de revisar los estados financieros elaborados por el auditor externo, así como de contratarlo, evaluarlo o despedirlo.

- Esa misma ley recomienda crear un código de conducta y ética, que debe ser divulgado en el reporte anual del año fiscal.

**1.3.2 Modelo de buen gobierno corporativo de la Unión Europea.** La Unión Europea como órgano creado para la cooperación entre sus miembros, ha analizado el tema respecto de mejorar las prácticas de gobierno corporativo.

“Desde la apertura de las fronteras de Europa en 1993, cualquier ciudadano europeo puede crear una sociedad en el Estado miembro de su elección sin tener la obligación de residir en él y esto respetando el derecho nacional relativo a las sociedades, según la 11ª Directiva del Consejo de Europa (89/666/CE)”.<sup>54</sup>

Para el efecto, respecto de la implementación de prácticas de buen gobierno corporativo, la Unión Europea dicta directrices para lo propio.

Existe actualmente a escala de la UE una serie de principios y normas de gobierno corporativo consistentes en diversas recomendaciones sobre la independencia de los consejeros no ejecutivos, los consejos de administración y las remuneraciones. Además, se establece la obligación de que las sociedades que cotizan en bolsa efectúen un informe de gobierno corporativo. Las Directivas sobre las ofertas públicas de adquisición (Directiva 2004/25/CE), la transparencia de las sociedades cotizadas (Directiva 2004/109/CE), los derechos de los accionistas (Directiva 2007/36/CE), el abuso del mercado (Directiva 2003/6/CE) y las auditorías (Directiva 2006/43/CE) configuran el entorno del gobierno corporativo en la UE.<sup>55</sup>

La Comisión Europea ha expedido dos de los llamados libros verdes, el primero en 2010, referente al gobierno corporativo en las entidades financieras y las políticas de remuneración en ellas y el otro en 2011 de la normativa de gobierno corporativo de la Unión Europea, que se aplicaría a las sociedades que no se incluyen en el sector financiero. La perspectiva del libro verde de 2011, incluye tres temas centrales para el desarrollo de mejores prácticas de gobierno

---

<sup>54</sup> EASY ENTREPRENEUR. ¿Por qué la creación de empresas en Inglaterra? [En línea]. <http://www.easyempreendedor.com/faq-creacion-empresa.php>. [consultado en 3 de junio de 2014, 4:01 a.m.]

<sup>55</sup> UNIÓN EUROPEA. Normativa de Gobierno Corporativo Europeo: ¿Qué hace falta mejorar? [En línea]. [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-11-404\\_es.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-11-404_es.htm) [consultado el 3 de junio de 2014, 4:11 am.]

corporativo, a saber, del consejo de administración, de los accionistas y de cómo aplicar el planteamiento de “cumplir o explicar”<sup>56</sup>.

Respecto del consejo de administración, el libro verde refiere que debe definirse mucho más claramente la posición y responsabilidades del presidente del consejo, dada su mayor influencia; la composición del consejo debe ser adecuada para la actividad de la empresa, los consejeros no ejecutivos deben ser seleccionados con arreglo a un amplio conjunto de criterios, que pueden referirse al mérito, las cualificaciones profesionales, la experiencia, las cualidades personales del candidato, la independencia y la diversidad; la diversidad de conocimientos especializados se considera la clave para la eficiencia del trabajo del consejo, por lo que las políticas de contratación que determinen las cualificaciones precisas que necesita el consejo pueden ayudar a aumentar su capacidad para supervisar la empresa con eficacia. Por otra parte, la limitación del número de mandatos podría ser una solución sencilla para ayudar a asegurar que los administradores no ejecutivos dediquen tiempo suficiente a vigilar y supervisar sus respectivas empresas. Los límites deberían responder a la situación particular de los administradores y de la empresa de que se trate, se deberían tener en cuenta si los mandatos se ejercen por ejemplo en empresas no pertenecientes al mismo grupo. En su Recomendación de 2005 relativa al papel de los administradores no ejecutivos o supervisores de las empresas que cotizan en bolsa, la Comisión señaló que el consejo debía evaluar su rendimiento anualmente, en lo que se incluiría un examen de su composición, organización y funcionamiento como grupo, la evaluación de la competencia y eficacia de cada uno de sus miembros y comités, y la consideración de su rendimiento en función de los objetivos que se hubieran fijado. También la utilización periódica de un facilitador externo, lo que podría ser cada tres años, puede mejorar estas evaluaciones del consejo. Asimismo, para lograr la apertura en el consejo, debería mantenerse cierto grado de confidencialidad sobre el examen que se está realizando.<sup>57</sup>

Frente a la remuneración de los administradores, el libro verde indica que:

Unas políticas de remuneración o estructuras de incentivos deficientes pueden dar lugar a transferencias de valor injustificadas de las empresas y sus accionistas y otras partes interesadas a los ejecutivos. Además, centrarse en criterios de rendimiento a corto plazo puede tener una influencia negativa en la sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

La Comisión ha tratado los problemas relacionados con la remuneración de los administradores en tres Recomendaciones. Las principales recomendaciones son que se informe sobre la política de remuneraciones y sobre la remuneración específica de los administradores ejecutivos y no ejecutivos, que la declaración relativa a las remuneraciones se someta a la

---

<sup>56</sup> Cfr. COMISIÓN EUROPEA. Libro Verde La normativa de gobierno corporativo de la UE. Bruselas, 2011, p.3.

<sup>57</sup> *Ibid.*, p. 5-9

votación de los accionistas, y que haya un comité de remuneraciones que funcione de manera independiente e incentivos adecuados que promuevan el rendimiento y la creación de valor a largo plazo de las empresas que cotizan en bolsa.<sup>58</sup>

Sobre la gestión de riesgo que ha establecido que las políticas al respecto variarían en cada tipo de sociedad, por lo que corresponde al consejo desarrollarlas<sup>59</sup>; también señala que: “La descripción de los puestos de trabajo debe conocerse interna y externamente.”<sup>60</sup>

Frente al segundo tema central de gobierno corporativo en el libro verde, respecto de los accionistas, se ha denotado que una de las opciones que estudia actualmente la Comisión sería, por consiguiente, la adopción de una normativa que favorezca la transparencia de las políticas de votación y la divulgación de información general sobre su aplicación, como obligación para cada accionista, respetando al mismo tiempo la igualdad de trato de todos los socios. Los accionistas pueden contratar gestores para la administración de su propiedad en las sociedades con libertad, pero en este punto, la Comisión cree que los incentivos a corto plazo en los contratos de gestión de activos pueden contribuir de manera significativa a la adopción de planteamientos a corto plazo de los gestores de activos, lo cual probablemente incide en la apatía de los accionistas; esto es la menor implicación en el gobierno de la sociedad. Una mayor transparencia acerca del desempeño de las obligaciones fiduciarias por los gestores de los activos, podría ayudar a verificar si las actividades de los gestores de activos son o no beneficiosas para los inversores institucionales a largo plazo y para la creación de valor a largo plazo en su nombre; así, sería útil disponer de información sobre el nivel y el alcance de la implicación en las empresas beneficiarias de la inversión que el propietario del activo espera que realice su gestor, y que este elabore informes acerca de su labor de implicación; esa mayor transparencia le daría al inversor, propietario de las acciones, una mayor influencia en la inversión y a exigir al gestor que intervenga más en la administración de las empresa. Se indica que algunos inversores han mencionado que la votación transfronteriza sigue siendo problemática y que la legislación de la UE debería facilitarla. La Directiva sobre los derechos de los accionistas (2007/36/CE) mejoró esta situación, pero aún se halla en implementación en cada Estado. Dado que existen inversores con diversificación de su cartera, que no tienen clara la mejor decisión de voto en cada empresa, se ha optado por recurrir a los servicios de los asesores de voto, frente a los cuales se han encontrado diferentes dudas que van desde la falencia del método analítico para la asesoría, hasta la posibilidad de conflictos de intereses en los asesores de voto.<sup>61</sup>

---

<sup>58</sup> *Ibíd.*, p. 10.

<sup>59</sup> *Ibíd.*, p. 11.

<sup>60</sup> *Ibíd.*, p. 11.

<sup>61</sup> *Ibíd.*, p. 12-17.

Se manifiesta una preocupación por la protección de los accionistas minoritarios en las empresas con un accionista dominante o mayoritario.

Las dificultades o la incapacidad de los accionistas minoritarios para representar eficientemente sus intereses en las empresas con accionistas mayoritarios pueden hacer que el mecanismo de «cumplir o explicar» sea mucho menos eficaz. Para mejorar los derechos de los accionistas, algunos Estados miembros (por ejemplo, Italia) reservan el nombramiento de algunos consejeros para los accionistas minoritarios.<sup>62</sup>

El libro también indica que:

La participación de los empleados en el capital tiene una larga tradición en algunos países europeos. Estos planes se consideran ante todo un medio de aumentar el compromiso y la motivación de los trabajadores, incrementar la productividad y reducir la tensión social. Sin embargo, la participación de los empleados en el capital también entraña riesgos derivados de la falta de diversificación: si la empresa quiebra, los accionistas empleados pueden perder su empleo y sus ahorros. Sin embargo, los empleados como inversores pueden jugar un papel importante en el aumento de la proporción de accionistas con una orientación a largo plazo.<sup>63</sup>

Respecto del tercer eje temático central del libro verde, en cuanto al marco “cumplir o explicar”, con el que la empresa que decide apartarse de una recomendación de un código de gobierno corporativo debe dar razones detalladas, específicas y concretas de su incumplimiento, dándole flexibilidad a la aplicación de acuerdo a las especificidades de la sociedad en particular, se pretende mejorar la calidad informativa de los informes al respecto, introduciendo requisitos más detallados en relación con la información que deben publicar las empresas que incumplen las recomendaciones. Los requisitos deben ser claros y precisos, puesto que de las dificultades actuales, muchas se deben a errores en la comprensión del tipo de explicaciones que deben darse, lo que se lograría con la exigencia de informar lo que se ha incumplido, las razones por las que se ha hecho en cada caso, e incluso la alternativa que se ha tomado.<sup>64</sup>

Así sobre el mejoramiento del modelo “cumplir o explicar” en cada Estado miembro, el libro verde de la Unión Europea plantea que:

«Cumplir o explicar» podría funcionar mucho mejor si se autorizara a órganos supervisores, como los responsables de la reglamentación de valores, las bolsas u otras entidades, a comprobar si la información disponible (en concreto, las explicaciones) es suficientemente informativa y exhaustiva. No obstante, las autoridades no deben interferir con el contenido de la

---

<sup>62</sup> *Ibíd.*, p. 19.

<sup>63</sup> *Ibíd.*, p. 20.

<sup>64</sup> *Ibíd.*, p. 21

información revelada ni juzgar la validez comercial de la solución elegida por la empresa. Las autoridades pueden hacer públicos los resultados de la supervisión para destacar las mejores prácticas e impulsar a las empresas hacia una transparencia más completa. Se podría prever también el uso de sanciones formales en los casos más graves de incumplimiento.

Un modo de mejorar la supervisión podría ser definir el informe de gobierno corporativo como información regulada a efectos de lo dispuesto en el artículo 2, apartado 1, letra k), de la Directiva 2004/109/CE y, de este modo, hacer que esté sujeto a la potestad de las autoridades nacionales competentes, según lo establecido en el artículo 24, apartado 4, de la misma Directiva.<sup>65</sup>

El modelo de gobierno corporativo que se ha desarrollado por la Unión Europea, puede resumirse entonces en los siguientes puntos:

- Según la 11ª Directiva del Consejo de Europa (89/666/CE), cualquier ciudadano europeo puede crear una sociedad en el Estado miembro de su elección sin tener la obligación de residir en él, respetando el derecho nacional.
- El Consejo de Europa ha expedido diferentes directivas que se entienden como recomendaciones a los Estados miembros sobre diversos temas de gobierno corporativo como la independencia de los consejeros no ejecutivos, los consejos de administración y las remuneraciones, la transparencia de las sociedades cotizadas, los derechos de los accionistas, entre otras.
- El libro verde para el sector real de las sociedades, expedido por la Comisión Europea, se refiere a tres temas centrales para el desarrollo de mejores prácticas de gobierno corporativo, esto es, del consejo de administración, de los accionistas y de cómo aplicar el planteamiento de “cumplir o explicar”.
- Sobre el consejo de administración, el libro verde recomienda definir claramente las responsabilidades del presidente del consejo; la composición del consejo debe ser adecuada para la empresa, los consejeros no ejecutivos deben ser seleccionados de acuerdo a diversos criterios, entre ellos la procura en la diversidad de conocimientos. La limitación del número de mandatos podría ayudar a que los administradores no ejecutivos dediquen tiempo suficiente a sus respectivas empresas. El consejo debería evaluar su rendimiento anualmente, lo que puede mejorarse con la utilización periódica de un facilitador externo.

---

<sup>65</sup> Ibid., p. 22.

- Debería informarse sobre las remuneraciones de los administradores ejecutivos y no ejecutivos, sometiendo su declaración a la votación de los accionistas, y existiendo un comité de remuneraciones que funcione de manera independiente.
- Las políticas de gestión de riesgo corresponden al consejo según las particularidades de cada sociedad.
- Respecto de los accionistas, en el libro verde se indicó que se ha estudiado la adopción de una normativa tal, que favorezca la transparencia de las políticas de votación y la divulgación de información sobre su aplicación, como obligación para cada accionista, respetando al mismo tiempo la igualdad de trato de los socios.
- Los accionistas pueden contratar gestores para la administración de su propiedad en las sociedades, pero los incentivos a corto plazo en los contratos de gestión de activos pueden contribuir a la adopción de planteamientos a corto plazo de los gestores, lo cual probablemente conlleva menor interés de los inversores por implicarse en el gobierno de la sociedad; sería útil disponer de información sobre el nivel y el alcance de la implicación de las empresas en que el propietario del activo espera que realice su gestor, y que él elabore informes acerca de su labor de implicación; esa mayor transparencia le daría al inversor, propietario de las acciones, una mayor influencia en la inversión y a exigir al gestor que intervenga más en la administración de las empresa.
- Los servicios de los asesores de voto generan dudas como la falencia del método analítico para la asesoría y la posibilidad de que lleguen a existir conflictos de intereses en ellos.
- El sometimiento de los accionistas minoritarios puede dificultar la aplicación de la política de “cumplir o explicar”, lo cual se podría solucionar reservando la elección de algunos consejeros para los accionistas minoritarios.
- Los empleados como inversores pueden jugar un papel importante en el aumento de la proporción de accionistas con una orientación a largo plazo.
- Sobre la política “cumplir o explicar”, se pretende mejorar la calidad de los informes, introduciendo requisitos más detallados, claros y precisos; lo que se lograría con la exigencia de informar lo que se ha incumplido, las razones por las que se ha hecho en cada caso, e incluso la alternativa que se ha tomado. Podría autorizarse a órganos supervisores estatales, como los responsables de la reglamentación, a comprobar si la información es suficientemente exhaustiva.

**1.3.3 Modelo de buen gobierno corporativo en el Reino Unido.** El modelo inglés de gobierno corporativo se enmarca en el entendido de la herencia del sistema legal anglosajón en el Reino Unido, con claras semejanzas frente a otros países con la misma tradición legal, pero con particularidades propias, sobre las que vale la pena detenerse.

En el Reino Unido la legislación sobre sociedades se unifica en 1985 con la Ley de Sociedades de ese año<sup>66</sup>, que fue más recientemente derogada en gran parte de sus disposiciones, por la Ley de Sociedades de 2006<sup>67</sup>, aplicable en la jurisdicción del Reino Unido.

El Reino Unido tiene mayor trayectoria en la implementación de códigos marco de gobierno corporativo que otros países, toda vez que incursionó en este proceso más tempranamente en la historia, lo que le da trascendencia a su caso, por cuanto éste es el mecanismo principal que han utilizado la mayoría de Estados para mejorar la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo en las sociedades de cada país.<sup>68</sup> Es importante anotar que estos códigos marco reflejan la utilización de disposiciones de *softlaw*, por parte de los Estados, para guiar la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo.

La temprana reacción ante el tema, se debe a la preocupación que los conflictos de agencia desataron desde la época de inicial desarrollo de las sociedades modernas. “La existencia de un mercado sobre el control corporativo apoyado en transacciones bursátiles y más recientemente en temas hostiles ha sido de gran importancia en G.B. (y en E.E.U.U.), pero casi históricamente inexistente en otros países, al menos hasta épocas recientes”<sup>69</sup>. La consideración del gobierno corporativo, es en Reino Unido, de temprana aparición, como una necesidad, frente a los requerimientos propios de las sociedades comerciales, en auge de evolución, aunque aún no se conceptuara como tal. “En la década de 1920 ya existía en G.B. preocupación por la separación entre la propiedad y control y la ineffectividad de las juntas directivas (“Liberal Industry Inquiry” 1926-1928); pero la segunda guerra mundial y los esfuerzos de reconstrucción reubicaron dramáticamente los puntos en la agenda del desempeño de las corporaciones”.<sup>70</sup> Se colige también, que la preocupación por la implementación de prácticas aún no conceptuadas como gobierno corporativo, pero con el claro fin que éste cumple, encontraron vicisitudes en la historia que marcaron su desarrollo, por ejemplo las guerras frenaron su evolución, en tanto que a la luz de la situación mundial se da

---

<sup>66</sup> LEY DE SOCIEDADES. The Companies (Act 1985). Bogotá: s.n., 2006.

<sup>67</sup> Ibid.

<sup>68</sup> Cfr. BENAVIDES FRANCO, Julián. Historia del Gobierno Corporativo p. 1. [en línea] Disponible en Internet: <[http://www.supersociedades.gov.co/inspeccion-vigilancia-y-control/gobierno-corporativo-y-rse/documentos/Documentos%20RSE/Historia%20del%20Gobierno%20Corporativo%20\(14\).pdf](http://www.supersociedades.gov.co/inspeccion-vigilancia-y-control/gobierno-corporativo-y-rse/documentos/Documentos%20RSE/Historia%20del%20Gobierno%20Corporativo%20(14).pdf)> [consultado 18/03/2014, 8:45 pm]

<sup>69</sup> Ibid., p. 1.

<sup>70</sup> Ibid.

preponderancia a la normalización de la economía y demás aspectos trastocados por la beligerancia.

En todo caso, el Reino Unido, encuentra un desarrollo temprano en torno al tema del gobierno corporativo, como ya se vio; esto conlleva que a la postre fuera la región con la más anticipada implementación y desarrollo de las buenas prácticas de gobierno corporativo para las sociedades.

Asimismo, la necesidad de las normas de gobierno corporativo se ha vuelto un imperativo, que corresponde a la trascendencia histórica del tema. “Since the turn of the century it has consequently an accepted norm within UK corporate governance that boards and managers of listed companies should adopt a proactive and pre-emptive approach to the identification and mitigation of developing risks in various diverse fields of activity.”<sup>71</sup>

De especial relevancia se halla el informe Cadbury, que corresponde al presentado en 1992 por un comité conformado en 1991, presidido por Sir Adrian Cadbury, sobre el gobierno de sociedades.

El objetivo del informe presentado por el Comité era ofrecer una “visión común de las medidas que hay que tomar en el ámbito de la información financiera y la contabilidad” dada la existente preocupación sobre las normas de información financiera y contabilidad, es decir sobre el gobierno de sociedades. La existencia de vaguedad en las normas contables, las presiones tanto sobre las sociedades como sobre los auditores, la quiebra inesperada de grandes compañías, pero sobre todo la ausencia de un marco claro que garantizara que los miembros del consejo mantuvieran el control de sus negocios, impulsaron la tarea de fijar los objetivos, las responsabilidades, las normas y valores, así como las estrategias para llevar a cabo la actividad propia de las empresas. Este informe se realiza bajo la convicción de que la economía de un país depende del vigor y la eficacia de sus empresas, pero siempre teniendo en cuenta que éstas deben tener asesorías económicas y jurídicas, al mismo tiempo que impulsar la elaboración o configuración de éticas profesionales para sus miembros. De este modo el comité tenía por misión estudiar la situación existente y regular a través de un código deontológico la actividad financiera y contable de las sociedades.<sup>72</sup>

---

<sup>71</sup> BELCHER, Alice. Something Distinctly not of this Character: How Knighthian Uncertainty is Relevant to Corporate Governance. Citado por MOORE, Marc T. The Evolving Contours of the Board's Risk Management Function in UK Corporate Governance. En: Journal Of Corporate Law Studies. Vol. 10. Part 2, p. 280. [Desde el cambio de siglo, se tiene en consecuencia, una norma aceptada en el gobierno corporativo del Reino Unido, que las juntas directivas y los gerentes de las sociedades cotizadas, deben adoptar un enfoque proactivo y preventivo para la identificación y mitigación de riesgos en el desarrollo de diferentes campos de actividad.]

<sup>72</sup> GONZÁLEZ ESTEBAN, Elsa. Análisis Ético del Informe Cadbury: Aspectos Financieros del Gobierno de las Sociedades. Universitat Jaume I (Castellón). Publicado el 26 de abril de 2010. [citado el 22 de marzo de 2014]. Disponible en Internet: <<http://derechobursatildued.blogspot.com/2010/04/el-informe-cadbury.html>>

El Comité se creó en el Reino Unido, conformado por el Consejo de Información Financiera, la Bolsa de Londres y miembros de la profesión contable, con el fin de estudiar los aspectos financieros y de control de las sociedades. En él se trataron temas tan relevantes como la organización y responsabilidad de los administradores, los derechos y obligaciones de los accionistas, y la regulación de las auditorías y de la profesión contable, con lo que se vislumbra claramente su preponderancia en el ámbito del gobierno corporativo. Tras el informe se dio cuenta del estado de las sociedades en el Reino Unido y de las falencias, así como de las medidas a tomar para subsanarlas. Todo esto conlleva, con posterioridad, a mayor inquietud por la implementación de un código marco de buen gobierno de guía para las sociedades, que logrará ser una herramienta para los empresarios en el logro de prácticas de gobierno corporativo que aseguran mayor sostenibilidad y transparencia, a requerimiento de los resultados arrojados por el informe.

El reciente código de gobierno corporativo del Reino Unido, ejemplo de código marco de gobierno corporativo, expedido en 2012 por el Financial Reporting Council<sup>73</sup>, Consejo al que se le ha encomendado las políticas de gobierno corporativo, apareja medidas que deberían implementar las sociedades para la consecución de los fines de transparencia y mejor gobierno de la empresa, las cuales guardan semejanzas y diferencias con las señaladas en otras latitudes y sobre las que se referirá lo pertinente.

El modelo de gobierno corporativo propuesto por el Financial Reporting Council, entrevé en línea vertical, bajo la asamblea general de accionistas, una junta directiva de la que se desprenden tres comités de importancia, a saber: comité de nominación, comité de auditoría y comité de remuneración; para el caso, los comités son totalmente independientes en las funciones asignadas por el respectivo código adoptado en la sociedad; su funcionamiento se describe más adelante.

Señalan Gonzalo Gómez y Natalia Zapata<sup>74</sup> que en Inglaterra se pone de manifiesto la importancia suma de citar la asamblea general de accionistas con tiempo suficiente, a fin de facilitar la participación de un mayor número de propietarios. Al mismo tiempo, es importante el envío de la agenda con anticipación a fin de que los accionistas puedan ejercer el derecho al voto y a hacer preguntas si lo consideran necesario; y en el caso particular del Reino Unido esto debe hacerse con al menos veinte (20) días hábiles de anticipación.

En Inglaterra se espera que la junta directiva este conformada por al menos tres miembros independientes. “Finalmente, Reino Unido hace énfasis en que este órgano de gobierno debe estar conformado por al menos tres personas, en su

---

<sup>73</sup> Ibid.

<sup>74</sup> GÓMEZ, y ZAPATA, Óp. cit., p. 102

mayoría independientes.”<sup>75</sup> La independencia de los miembros, en este punto, se predica en tanto no sean accionistas propuestos para esos cargos, ni directores que ejerzan otras labores en la empresa. Se colige así, que al menos dos de los tres miembros de la junta directiva, en el caso mínimo, deben ser externos independientes.

La junta directiva es responsable de conformar los tres comités ya aludidos. Las funciones del comité de control interno o auditoría se fijarán el código adoptado y se relacionarían con evaluar la efectividad del control interno de la empresa, monitorear el proceso de contabilidad, el sistema de auditoría interna y verificación la independencia del auditor externo. Según indican Gómez y Zapata<sup>76</sup>, en Reino Unido, la totalidad de los miembros de este comité deben ser al menos tres personas independientes. Igual independencia deben tener los directores del comité de remuneración. “Del comité de remuneración se habla en los códigos de gobierno corporativo de Italia, España y Reino Unido. Los Códigos Preda de Italia y del Reino Unido hacen énfasis en que los miembros de este comité deben ser en su totalidad directores independientes.”<sup>77</sup> El comité de remuneración se relacionaría en sus funciones con la propuesta de remuneración del Presidente Ejecutivo, de los altos ejecutivos y de las políticas de remuneración en general.

Señalan Gómez y Zapata<sup>78</sup>, que encontramos que como en otros países, contempla la conformación de un comité de nominación, el cual está encargado de proponer candidatos adecuados a ser miembros de junta directiva; los miembros de este órgano de gobierno deben ser en su mayoría independientes.

La información, según el código inglés, debe ser entregada a los accionistas con prontitud, uniformidad y de manera equitativa en los grupos de interés. La información que pueda afectar la sensibilidad del precio debe ser considerada confidencial.

Teniendo en cuenta lo anterior, se encuentra en el Reino Unido un estudio de las políticas de gobierno corporativo con un desarrollo muy temprano que se caracteriza por lo siguiente:

- Una temprana reacción frente al tema del gobierno corporativo en el Reino Unido fue el informe Cadbury, que dio cuenta del estado de las sociedades en el Reino Unido y de las falencias, así como de las medidas a tomar para subsanarlas. Esto conllevó mayor inquietud por la implementación de un código marco de buen gobierno de guía para las sociedades.

---

<sup>75</sup> Ibid., p. 102

<sup>76</sup> Ibid., p. 103

<sup>77</sup> Ibid., p. 103

<sup>78</sup> Ibid., p. 104

- El código marco de gobierno corporativo del Reino Unido fue expedido en 2012 por el Financial Reporting Council, Consejo al que se le ha encomendado las políticas de gobierno corporativo.
- El modelo de gobierno corporativo propuesto por el Financial Reporting Council, entrevé bajo la asamblea general de accionistas, una junta directiva que tiene la función de crear tres comités: comité de nominación, comité de auditoría y comité de remuneración.
- Se pone de manifiesto la importancia suma de citar la asamblea general de accionistas con tiempo suficiente. En el caso del Reino Unido esto debe hacerse con al menos veinte (20) días hábiles de anticipación.
- La junta directiva debe tener como mínimo tres miembros, de los cuales por lo menos dos, deben ser externos independientes.
- El comité de control interno o auditoría debe conformarse por al menos tres miembros, todos independientes; igualmente todos los miembros del comité de remuneración deben ser independientes. Los miembros del comité de nominación deben ser independientes en su mayoría.
- Las funciones del comité de control interno o auditoría se relacionarían con la evaluación la efectividad del control interno de la empresa, monitoreo del proceso de contabilidad, el sistema de auditoría interna y verificación de la independencia del auditor externo.
- El comité de remuneración se relacionaría en sus funciones con la propuesta de remuneración del Presidente Ejecutivo, de los altos ejecutivos y de las políticas de remuneración en general.
- Por su parte, el comité de nominación, está encargado de proponer candidatos adecuados a ser miembros de junta directiva.
- La información debe ser entregada a los accionistas con prontitud, uniformidad y de manera equitativa entre los *stakeholders*. La información que afecte la sensibilidad del precio de la compañía es confidencial.

**1.3.4 Modelo de buen gobierno corporativo en Francia.** En Francia las sociedades comerciales se encuentran esencialmente reguladas en el código de comercio de ese país.

The Commercial Code is the main company act in France. Here are stipulated the most important requirements and rules for a company organization and

structure. The company law in France also refers to some rules in the civil code and in the Monetary and Financial Code. As far as company registration in France is regarded, the Act of December 19, 2002 mentions the obligation of all companies set up in France to register with the French Registry of Commerce and Companies, also known as the *Registre de commerce et des sociétés*.

The French Company Act describes clearly the types of commercial companies and the difference between these types and civil companies. The main business structures recognized by the French Company Act are the limited liability company or SARL, joint stock corporation or SA, partnership or SNC and simple joint corporations or SAS.<sup>79</sup>

Los sistemas alemán y francés de gobierno corporativo han experimentado una importante transformación como resultado de los cambios acumulativos tras las crisis financieras. Estos acontecimientos han disminuido la importancia de los créditos bancarios como fuente de financiación y han aumentado la importancia de los mercados de valores. Por su parte, tanto el modelo francés como alemán se caracterizaron previamente por tres aspectos:

First, corporations had a high debt-equity ratio, i.e., bank loans were more important than stock issues as a source of external finance. Second, the ownership structure of blue-chip firms was highly concentrated in the hands of friendly cross-shareholdings among companies, a large owner in the form of a family firm, banks' direct share and proxy voting in Germany, and extensive public sector in the French case. Third, the market for corporate control was fairly restricted.<sup>80</sup>

---

<sup>79</sup> BRIDGEWEST EUROPEAN COMPANY FORMATION. Company Act in France. [En línea]. <http://www.companyformationfrance.com/company-act-france> [citado en 3 de junio de 2014, 01:03 a.m.]. [El Código de Comercio es la principal ley de sociedades en Francia. Aquí se estipulan los requisitos y las reglas más importantes para la organización y estructura de una sociedad. El Derecho de sociedades en Francia también refiere algunas reglas del Código Civil y del Código Monetario y Financiero. En lo que concierne al registro de sociedades en Francia, la Ley de 19 de diciembre de 2002 menciona la obligación de todas las empresas establecidas en Francia de inscribirse en el Registro Francés de Comercio y de Sociedades, conocido como el *Registre de commerce et des sociétés*.

La Ley francesa de sociedades describe claramente los tipos de sociedades mercantiles y la diferencia entre éstas y las sociedades civiles. Las principales estructuras empresariales reconocidas por la ley societaria de Francia son la sociedad de responsabilidad limitada o SARL, sociedad anónima o SA, sociedad colectiva o SNC y la sociedad de acciones simplificadas o SAS.]

<sup>80</sup> GOYER, Michel. Varieties of Institutional Investors and National Models of Capitalism: The Transformation of Corporate Governance in France and Germany. *Politics & Society*, Vol. 34 No. 3, September 2006., p. 405.

[En primer lugar, las empresas tenían una alta relación deuda-capital, es decir, los préstamos bancarios eran más importantes que las emisiones de valores como fuente de financiación externa. En segundo lugar, la estructura de propiedad de las empresas de primera línea estaba altamente concentrada en las manos de amigables participaciones cruzadas entre las empresas, un gran titular en la forma de una empresa familiar, la directa participación y delegación de los bancos en Alemania y extensa del sector público en el caso francés. En tercer lugar, el mercado de control corporativo ha sido bastante limitado.]

Bajo este contexto económico e internacional, Francia ha seguido la tendencia mundial del establecimiento de políticas de buen gobierno corporativo, de adopción voluntaria para sus sociedades, realizando guías de buen gobierno corporativo consagradas en distintos documentos como las dos versiones del informe Veinot, y las recomendaciones sobre gobierno corporativo propuestas por la Association Française de la Gestion Financière (AFG). Al mencionar las recomendaciones, se enfatiza el carácter voluntario de las mismas, no obstante, sí se obliga a la presentación de un informe anual en el cual se haga constar de manera precisa el seguimiento de las recomendaciones, justificando aquellos puntos que no se hayan aplicado. Aunque el informe no haga expresa referencia, este planteamiento corresponde al principio de “cumplir o explicar”.

Por su parte, la tradición jurídica francesa en cuanto al gobierno o administración de sociedades de capital, especialmente anónimas, se caracteriza por el monismo y por la “unión del presidente del consejo de administración y del director general o primer ejecutivo en una misma persona, a través de la figura de presidente-director general o P-DG.”<sup>81</sup>, instituyendo la existencia de un órgano de administración y representación social único, es decir el consejo de administración. “La especialidad de dicho sistema monista reside en las facultades legalmente reconocidas al presidente del consejo de administración que, a las propias de presidente del órgano de administración de la sociedad, incorpora facultades ejecutivas, de gestión y representación, propias del director general.”<sup>82</sup>

Posteriormente, la ley francesa de 15 de mayo de 2001, modificó el régimen monista tradicional, al introducir “la posibilidad de separar los cargos de presidente del consejo de administración y director general, cargos hasta la fecha necesariamente unidos.”<sup>83</sup> Y adicionalmente incorporó principios de prácticas de buen gobierno corporativo en el manejo societario. Dentro de la normatividad de gobierno corporativo asumida por Francia, se encuentran códigos y recomendaciones de “softlaw” como el Code de Gouvernement D`entreprise des Sociétés Cotées aprobado en el año 2003 por la Association Française des Entreprises Privés (AFEP) y las Recomendations sur le gouvernement d`entreprise aprobadas en el año 2004 por la Association Française de la Gestion Financière (AFG).

Las recomendaciones de gobierno corporativo respecto de la divulgación de información y garantizando la equidad de los derechos de los accionistas, establece que “tous les actionnaires, quelle que soit leur nationalité, doivent pouvoir avoir accès à la même qualité d`information, notamment dans le cas où la

---

<sup>81</sup> CARLOZA, Luis. Presidente ejecutivo y gobierno corporativo de sociedades cotizadas en España: una aproximación al estado de la cuestión al hilo del reciente libro verde sobre gobierno corporativo de la Unión Europea. Departamento de Derecho Mercantil. Facultad de Derecho. Universidad Complutense. Febrero de 2012. p. 13.

<sup>82</sup> *Ibíd.*, p. 13.

<sup>83</sup> *Ibíd.*, p. 13.

société serait cotée sur différentes places (...) La publication annuelle par la société d'un document de référence englobant l'ensemble des informations destinées aux actionnaires doit être encouragée."<sup>84</sup>

Respecto del consejo de administración, la Asociación Francesa de la Gestión Financiera recomienda que "la transparence, la responsabilité, l'efficacité et la disponibilité doivent gouverner son action. (...) Les administrateurs doivent naturellement inscrire leur action dans le respect de règles déontologiques. Ils doivent en outre se préoccuper de la diffusion au sein de la société de principes déontologiques applicables à ses dirigeants et salariés."<sup>85</sup>

De igual manera se consagran 3 principios orientadores en la administración de las sociedades francesas sobre los cuales debe fundamentarse el buen gobierno corporativo:

[1] Fonction du conseil

L'AF considère que, dans la mesure où le conseil est responsable devant l'ensemble des actionnaires, il doit agir dans l'intérêt et pour le compte de tous les actionnaires et doit être animé par un réel affectio societatis. (...)

[2] Responsabilité et indépendance

La responsabilité du conseil à l'égard de tous les actionnaires a pour corollaire le principe de son indépendance de jugement et son devoir de contrôle vis à vis de la direction de l'entreprise. Le conseil d'administration ou de surveillance doit veiller à la qualité de l'information communiquée aux actionnaires et au public.

[3] Séparation des pouvoirs

L'AFG est favorable au principe de la séparation des pouvoirs exécutifs et de contrôle sous forme d'une dissociation des fonctions de président du conseil et de directeur général ou d'une structure à conseil de surveillance et directoire.

Ils recommandé que dans ces sociétés, dirigées par un président directeur général, soit désigné un administrateur référent libre d'intérêts. Les statuts de la société devront ainsi prévoir cette éventualité et des dispositions instituant un cadre spécifique aux convocations du conseil.

Le rôle de l'administrateur référent devra être formalisé dans les statuts ou dans le règlement intérieur du conseil et inclure différentes missions dont celle de:

---

<sup>84</sup> ASSOCIATION FRANÇAISE DE LA GESTION FINANCIÈRE. Recommandations sur le gouvernement d'entreprise. Paris. 2014., p. 8. [Todos los accionistas, independientemente de su nacionalidad, deben tener acceso a la misma calidad de la información, en particular en los casos en que la compañía cotiza en diversos lugares (...) Debe fomentarse la publicación anual de un documento con toda la información de la compañía para los accionistas.]

<sup>85</sup> Ibid., p. 15. [La transparencia, rendición de cuentas, la eficiencia y la disponibilidad deben regir su acción. (...) Los directores deben, naturalmente, el respeto de las normas éticas en su actuar. Ellos también deben preocuparse por la distribución de los principios éticos aplicables a sus funcionarios y empleados dentro de la sociedad.]

- Surveiller et gérer les situations de conflits d'intérêts des dirigeants mandataires sociaux et des autres membres du conseil. Il s'agira notamment d'exercer une action préventive de sensibilisation des intéressés sur l'existence de faits de nature à engendrer des situations de conflits d'intérêts.
- Veiller au respect de la gouvernance, au sein du conseil et des comités spécialisés (organisation des travaux...) <sup>86\*</sup>

Estos principios permiten entrever un corolario de la ideología francesa plasmada en sus sociedades, tales como separación de poderes (de ejecución de la estrategia de la sociedad con el control de la misma) y la responsabilidad e independencia del consejo de administración como órgano rector de la administración de la sociedad. De igual manera se hace énfasis en la preocupación del manejo de los conflictos de interés y la previsión de los mismos. Finalmente, estos principios también regulan el buen gobierno corporativo en la tendencia societaria francesa del presidente director general (teoría monista) o de la separación de las funciones en dos instituciones diferentes. Indistintamente, el buen gobierno corporativo advierte mecanismos de óptimo funcionamiento de la dirección cualquiera que sea el régimen de administración de la sociedad.

En este punto, vale la pena resaltar las particularidades del modelo francés, tales como:

---

<sup>86</sup> *Ibíd.*, p. 15-16.

\*[1) Función del Consejo

La AFG considera que, en la medida en que el consejo es responsable ante todos los accionistas, debe actuar según el interés y en nombre de todos los accionistas y debe estar animado por un verdadero *affectio societatis*. ( ... )

2) Responsabilidad e independencia

La responsabilidad del consejo es respecto a todos los accionistas como corolario del principio de independencia de juicio y su deber de vigilancia con respecto a la dirección de la empresa. El consejo de administración o consejo de vigilancia velará por la calidad de la información proporcionada a los accionistas y el público.

3) Separación de poderes

La AFG apoya el principio de la separación de los poderes ejecutivos y de supervisión como una separación de las funciones de presidente del consejo y del director general o de una estructura en junta directiva y consejo de vigilancia.

Se recomienda que en estas sociedades, dirigidas por un presidente director general, sea designado un administrador sin intereses. Los estatutos de la sociedad proporcionarán esta posibilidad y las disposiciones que establecen un marco específico para solicitar la convocatoria del consejo.

El papel del director principal se formalizará en el estatuto o en el reglamento del consejo, que incluya diversas tareas, como la de:

- supervisar y gestionar los conflictos de intereses de los ejecutivos y otros miembros del consejo. Esto incluirá la acción preventiva de ejercicios mediante la sensibilización acerca de la existencia de los hechos que den lugar a conflictos de intereses.
- garantizar el cumplimiento de la gobernabilidad, la junta y los comités especiales (organización del trabajo...)]

- Tras las crisis financieras, en el sistema francés, igual que en el alemán, ha disminuido la importancia de los créditos bancarios como fuente de financiación y ha aumentado la importancia de los mercados de valores.
- En Francia la guía en materia de buen gobierno corporativo se desprenden de las dos versiones del informe Veinot. Se regula principios de buen gobierno corporativo en la ley francesa de 15 de mayo de 2001. Dentro de la normatividad de gobierno corporativo asumida por Francia, se encuentran códigos y recomendaciones de *softlaw* como el Code de Gouvernement D'entreprise des Sociétés Cotées aprobado en el año 2003 por la Association Française des Entreprises Privés (AFEP) y las Recommendations sur le gouvernement d'entreprise aprobadas en el año 2004 por la Association Française de la Gestion Financière (AFG). Estas recomendaciones, que siguen la tendencia mundial en su carácter voluntario, corresponderían al principio de "cumplir o explicar".
- En la tradición jurídica francesa, en cuanto al gobierno de sociedades de capital, especialmente anónimas, se une la figura del presidente del consejo de administración y del director general o primer ejecutivo en una sola, la del P-DG., instituyendo la existencia de un sólo órgano para la administración y la representación social, es decir el consejo de administración. El monismo del sistema reside en las facultades legalmente reconocidas al presidente del consejo de administración que incorpora facultades ejecutivas, de gestión y representación, propias del director general. Empero la ley francesa de 15 de mayo de 2001, modificó el régimen monista tradicional, con la posibilidad de separar los cargos de presidente del consejo de administración y de director general, cargos hasta la fecha necesariamente unidos.
- Todos los accionistas deben tener acceso a la misma calidad de información, aún si la compañía cotiza en diversos países. Se recomienda publicar anualmente un documento con toda la información de la compañía con destino a los accionistas.
- El consejo de administración debe funcionar con transparencia, en atención a la rendición de cuentas, eficiencia y disponibilidad. Los directores deben respeto a las normas éticas y deben preocuparse por la distribución de los principios éticos aplicables a sus funcionarios y empleados dentro de la sociedad.
- El consejo de administración debe actuar en interés y en nombre de todos los accionistas. La responsabilidad del consejo es frente a todos los accionistas, en virtud del principio de independencia de juicio y su deber de vigilancia con respecto a la dirección de la empresa.

- El consejo de administración o consejo de vigilancia debe velar por la calidad de la información proporcionada a los accionistas y al público.
- El principio de la separación de los poderes ejecutivos y de supervisión se materializa en la separación de funciones del presidente del consejo y del director general o de una estructura separada en junta de administración y consejo de administración.
- En las sociedades dirigidas por un presidente director general P-DG, debe designarse un administrador sin intereses. Los estatutos de la sociedad deberían proporcionar esta posibilidad y las disposiciones que establecen un marco específico para solicitar la convocatoria del consejo.
- El papel del director principal se debe formalizar en el estatuto o en el reglamento del consejo, e incluir diversas tareas, como supervisar y gestionar los conflictos de intereses de los ejecutivos y otros miembros del consejo, incluyendo la acción preventiva mediante la sensibilización acerca de los hechos que den lugar a conflictos de intereses y garantizar la gobernabilidad de la junta y los comités especiales.

**1.3.5 Modelo de buen gobierno corporativo en Alemania.** Como se explicó en el modelo de gobierno corporativo francés, el modelo alemán también comparte ciertas características fundamentales respecto del financiamiento de las sociedades y de la dinámica económica, puesto que Francia y Alemania hacen parte de la Unión Europea y las últimas crisis financieras han repercutido fuertemente en su desarrollo.

En Alemania, la regulación de los diferentes tipos societarios se encuentra en diversas normas y se diferencia entre las limitadas por acciones y las de personas, entre las que existen colectivas, en comanditas y de participaciones sin voto. El tipo más común de organización empresarial en Alemania es la sociedad de responsabilidad limitada (GesellschaftmitbeschränkterHaftung- GmbH) regulada por la ley de sociedades de responsabilidad limitada (Gesetzbetreffend die GesellschaftenmitbeschränkterHaftung - GmbHG). Las sociedades anónimas (Aktiengesellschaft - AG), se regulan por la ley de sociedades anónimas (Aktiengesetz- AktG). Las normas generales sobre las sociedades de personas se encuentran en la sección 705 a 740 del código civil, pero cuando éstas sean de tipo mercantil se aplica la regulación del código de comercio (Handelsgesetzbuch - HGB).<sup>87</sup>

---

<sup>87</sup> Cfr. JOACHIM RUDO ATTORNEY-AT-LAW. German Business Law. [En línea]. Disponible en Internet: <http://www.germanbusinesslaw.de/> [consultado en 3 de junio de 2014, 2:06 a.m.]

La cultura del país germano es de tradición democrática y capitalista, pero es una tradición que hace énfasis en los intereses de una sociedad en su conjunto, así como de los intereses de los individuos.

En cuanto a sus sociedades comerciales, los alemanes piensan que los accionistas son sólo uno de los muchos grupos de interés de una empresa, tales como empleados, proveedores, clientes, acreedores, etc., y por tanto, todos los intereses de los *stakeholders* deben ser atendidos, no sólo los de los accionistas. Así por ejemplo, en Alemania, “it is legally required to include the representatives of the labour union in the board of directors. Hence, the board of directors is supposed to work for the interests of the broader stakeholders, not just for the shareholders.”<sup>88</sup> Por lo tanto, las juntas directivas de las sociedades alemanas no tienen por qué ser tan sensibles a los precios de las acciones en el mercado de capitales en donde sólo los accionistas están activos, no todos los *stakeholders*. Por ello, el modelo de gobierno corporativo alemán no es tan compatible con la obtención de capital en el mercado de valores.

Asimismo, el consejo de las sociedades alemanas consta de dos partes: “one is the management board, and the other is the supervisory board. There is no overlap of board members across the two boards. This further dilutes the board’s sense of direct responsibility to the shareholders.”<sup>89</sup>

Es interesante el modelo de gobierno corporativo alemán por cuanto busca la interacción de los grupos de interés en la administración de la sociedad, pues obliga legalmente a incluir en el consejo de administración a los representantes de los sindicatos. Sin embargo, pueden presentarse inconvenientes, toda vez que los diversos *stakeholders*, como grupo, pueden no ser capaces de gobernar la empresa en el momento oportuno, y los precios de las acciones en el mercado de valores pueden ser desestimados por los intereses de ciertas partes, lo que podría hacer difícil el recaudo de capital a la falta de rendición de cuentas ante el mercado de capitales. Adicionalmente se debe mencionar que el sistema alemán es más o menos cerrado a los inversores extranjeros, lo que podría ser determinante en el financiamiento, creación de valor de la sociedad y operatividad normal de su gobierno corporativo.

Sobre el modelo alemán, puede apuntarse hasta aquí:

---

<sup>88</sup> CHOI, Sunho. Towards an operational model of corporate governance. Soongsil University, Seoul. International Journal of Technology Management & Sustainable Development. Volume 10, Number 2. 2011. p. 168. [tienen la obligación legal de incluir a los representantes del sindicato de trabajadores en el consejo de administración. Por lo tanto, el consejo de administración se supone que funciona para los intereses de los grupos de interés más amplios, no sólo para los accionistas.]  
<sup>89</sup> Ibíd., p. 168-169. [una parte es el consejo de administración, y el otro es el consejo de vigilancia. No existe una superposición de los miembros del consejo a través de los dos consejos. Esto diluye aún más el sentido de la junta directiva de la responsabilidad directa de los accionistas.]

- El modelo de gobierno alemán comparte ciertas características fundamentales con el francés.
- En Alemania las sociedades tienen la obligación legal de incluir a los representantes del sindicato de trabajadores en el consejo de administración. Esto, en el entendido de la filosofía alemana de la concurrencia de todos los grupos de interés, no sólo de los accionistas.
- Se entrevé una división en consejo de administración y consejo de vigilancia. No hay cruce de miembros de los dos consejos. Esto aminora el sentido de responsabilidad directa de la junta directiva.
- El sistema alemán guarda recelo frente a la inversión extranjera, lo que puede afectar el financiamiento de las sociedades y la operación del gobierno corporativo.

**1.3.6 Modelo de buen gobierno corporativo en México.** El gobierno corporativo se erige como un tema de actualidad, que en atención al estado de la economía mundial, se ha ido difundiendo por los países, en lo que México no es la excepción. Latinoamérica no es ajena a los conflictos de agencia en las sociedades comerciales, de lo que se desprende que un buen gobierno corporativo es de requerimiento en esta región, como lo es hoy en el mundo. La economía mexicana comporta una importancia en la región en tanto a su envergadura, como la segunda más grande de Latinoamérica, sólo superada por Brasil. Asimismo, México guarda mayores similitudes con el resto de países de la región que Brasil, debido a la tradición histórica compartida.

La legislación mexicana regula las sociedades comerciales en la ley general de sociedades mercantiles que data de 1934, con su más reciente reforma en 2011.

En México el interés por la incursión en las buenas prácticas de gobierno corporativo, han respondido a la preocupación por la inversión extranjera y a una acostumbrada preferencia por incursionar en los mecanismos adoptados por otros países como Estados Unidos. “Las fuerzas detrás de los intereses vigentes en un buen gobierno corporativo se debían en gran parte a la demanda de las inversiones extranjeras, que se enfrentaba apresuradamente a nuevas compañías privatizadas, así como a los procesos del isomorfismo mimético<sup>90</sup> dentro de

---

<sup>90</sup> PORRAS, Salvador. Nuevo institucionalismo. UAM, Área de estudios organizacionales, Isomorfismo mimético. Noviembre, 2000. [En línea] Disponible en Internet: [aeo.izt.uam.mx/salon/material/instit/instit.pps](http://aeo.izt.uam.mx/salon/material/instit/instit.pps). Isomorfismo mimético se refiere a los procesos de imitación en lo que algunas organizaciones buscan seguir a otras organizaciones exitosas.

México, donde la gente de negocios respondía a los movimientos de gobierno en los Estados Unidos, Japón y UK.”<sup>91</sup>

México vivió una crisis económica a finales de 1994<sup>92</sup>, misma que vislumbró en el país, las falencias que denotaban la necesidad de un buen gobierno corporativo en las empresas mexicanas. “Sin duda, esta crisis tuvo un componente de gobierno corporativo. Faltaron mecanismos que vigilaran la política de endeudamiento de las empresas y las consecuencias fueron muy costosas para la economía mexicana.”<sup>93</sup>

Las prácticas generalizadas a nivel mundial, así como las crisis internas del país, corresponden a la catapulta impulsadora del proceso de implementación de mejores modelos de gobierno corporativo para las empresas mexicanas, lo que conlleva a que la misma sea de matices semejantes a países con mayor desarrollo y trayectoria en el asunto, pero también con características que reflejan la crisis interna con particularidades propias.

A la fecha, se han adoptado diversas medidas relacionadas con gobierno corporativo, que van desde lineamientos de cumplimiento voluntario hasta requisitos obligatorios señalados en diversos códigos. Por ejemplo sería el principio de revelación en los principios de contabilidad generalmente aceptados. Estas medidas han sido diseñadas considerando los más altos estándares disponibles a nivel internacional, pero a la vez reconocen la realidad de las empresas mexicanas al tratar de fomentar el buen gobierno corporativo en ellas.

Como se ha mencionado, el trabajo relacionado con el buen gobierno corporativo que se ha llevado a cabo en México está vinculado de forma significativa con el interés de incrementar el nivel de desarrollo del mercado de valores y de fortalecer a las instituciones que conforman al sistema financiero. El grado de avance en la materia se debe al esfuerzo de organismos del sector público y privado. En lo que respecta a las instituciones, destaca la labor realizada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), el Consejo Coordinador Empresarial,

---

<sup>91</sup> UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS DE PUEBLA. Modelos del Gobierno Corporativo Capitulo 3. Modificado el 9 de julio de 2007. [en línea] Disponible en Internet: <[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lcp/lagar\\_m\\_a/capitulo3.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/lagar_m_a/capitulo3.pdf)> p. 11 [consultado 23/03/2014, 7:06 pm]

<sup>92</sup> Desde finales de la década de los setenta, cuando se dio una abrupta devaluación del peso mexicano quedó claramente establecido el agotamiento del modelo proteccionista que había venido utilizando este gobierno. Posteriormente, los gobiernos de José López Portillo, Miguel de la Madrid, Carlos Salinas de Gortari y Ernesto Zedillo, todos pertenecientes al mismo partido político PRI, que estuvo en el poder desde 1929, dirigieron a México hacia una apertura comercial de alguna manera indiscriminada, que llevó al país a caer en varias crisis económicas, las principales presentadas en 1976, 1982 y 1994. [Crisis de México de 1994-1995 por Jorge Esquivel Rojas y Guiselle Víquez Jiménez (Maestría en Administración de Negocios, UNED, 2006) <<http://www.auladeeconomia.com/articulosot-11.htm>>]

<sup>93</sup> UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS DE PUEBLA, Op. cit., p. 13

la BMV, el Comité de Emisoras de la BMV y las asociaciones gremiales del sector financiero.<sup>94</sup>

Un rasgo particular de las sociedades mexicanas, es que como sucede con frecuencia en los países latinoamericanos, se constituyen como empresas familiares, lo cual no es una desventaja en el proceso de implementación del gobierno corporativo, sino que suscita una perspectiva con diferente caracterización.

Suena increíble pensar que en nuestro país más del 65% de las empresas tienen sólo tres accionistas y esto se debe a que mayoritariamente la administración de las empresas mexicanas está bajo el control familiar. En otras palabras, el grupo de control de la totalidad de las empresas está concentrado en niveles superlativos. Pero esto no es tan sencillo. Se trata de una tendencia global hacia la uniformidad en materia de gobierno corporativo.<sup>95</sup>

Desde 2006, el Consejo Coordinador Empresarial, que es un organismo asociativo del sector productivo del país, expidió la primera versión del denominado código de mejores prácticas corporativas, mismo que tiene lugar en 2010 a su segunda y vigente versión.

El modelo de gobierno corporativo mexicano, es encabezado por la asamblea general de accionistas, que designa a un comisario, el cual está encargado de revisar los estados financieros y las políticas contables; pero el del comisario es un cargo diferente al auditor externo, en tanto su labor es la de un revisor interno. Bajo el máximo órgano, debe existir un consejo de administración que requiere de al menos el 25% de miembros que tengan independencia de otros asuntos de la sociedad. Este consejo de administración debe crear tres comités, a saber: comité de auditoría, comité de evaluación y compensación, comité de finanzas y planeación.

En México se da importancia a la citación anticipada de la asamblea general. “En cuanto a la asamblea general de accionistas México y Colombia proponen citarla al menos con quince (15) días de anticipación”.<sup>96</sup>

Señalan Gómez y Zapata<sup>97</sup>, que en el modelo de gobierno corporativo mexicano, el consejo de administración debe conformarse por al menos un 25% de miembros independientes de otros asuntos de la sociedad, porcentaje inferior al 50% mínimo que se requiere en países desarrollados, y el número de miembros idóneo está entre tres (3) y quince (15) personas, sus funciones corresponden a la formulación

---

<sup>94</sup> *Ibíd.*, p. 14

<sup>95</sup> *Ibíd.*, p. 23

<sup>96</sup> GÓMEZ, y ZAPATA, , *Óp. cit.*, p. 107

<sup>97</sup> *Ibíd.*, p. 109

de estrategias de la empresa, identificar los mayores riesgos a los que la empresa está expuesta, así como la verificación del funcionamiento del control interno y el establecimiento de un plan formal de sucesión del director general y de los altos ejecutivos; el comité de auditoría debe estar compuesto en su mayoría por propietarios externos y se encarga de la revisión de los reportes financieros, establecer los lineamientos de control interno y recomendar los candidatos a auditor interno; el comité de evaluación y compensación cumple con las funciones de un comité de remuneración, esto es la propuesta de remuneración del director general, de los altos ejecutivos y de las políticas de remuneración en general, y debe estar conformado en su mayoría por propietarios externos; el comité de finanzas y planeación debe estar conformado por mayoría de propietarios externos, el cual está encargado de estudiar y proponer la visión estratégica de la sociedad para asegurar su estabilidad y permanencia en el tiempo, evaluar las políticas de inversión y de financiamiento de la sociedad propuestas por la dirección general; se hace énfasis en que el director general o presidente ejecutivo no debe ser el presidente del consejo de administración; y la administración debe crear un código de conducta de acuerdo con los valores, principios y políticas aprobados por este consejo.

Hasta este punto, entonces, puede concluirse sobre el modelo de gobierno corporativo mexicano que:

- El modelo mexicano impulsado en su implementación por las crisis sufridas por el país, encuentra rasgos similares a los de países desarrollados con trayectoria en el proceso debido a la intención de asemejarse a los mismos.
- Las sociedades mexicanas, como sucede con frecuencia en los países latinoamericanos, se constituyen como empresas familiares.
- El Consejo Coordinador Empresarial expidió en 2010 la segunda y vigente versión del denominado código de mejores prácticas corporativas, donde se relaciona el modelo de buen gobierno corporativo del país.
- En este modelo mexicano, la cabeza, que es la asamblea general de accionistas, designa a un comisario que revisa los estados financieros y las políticas contables, pero no es un auditor externo, ya que su función es de revisor interno.
- Bajo la asamblea debe haber un consejo de administración que requiere por lo menos un 25% de miembros que tengan independencia de otros asuntos de la sociedad.
- El consejo de administración debe crear un comité de auditoría, un comité de evaluación y compensación, y un comité de finanzas y planeación.

- La asamblea general de accionistas debe ser citada al menos con quince (15) días de anticipación.
- El número de miembros idóneo del consejo de administración está entre tres (3) y quince (15) personas, cuyas tareas van desde la formulación de estrategias de la empresa e identificación de mayores riesgos de la empresa, hasta la verificación del funcionamiento del control interno y el establecimiento de un plan formal de sucesión del director general y de los altos ejecutivos.
- El comité de auditoría estará compuesto en su mayoría por propietarios externos y se encarga de la revisión financiera, establecimiento de lineamientos de control interno y debe recomendar los candidatos a auditor interno.
- El comité de evaluación y compensación cumple con las funciones de un comité de remuneración y debe estar conformado en su mayoría por propietarios externos.
- El comité de finanzas y planeación debe estar conformado por mayoría de propietarios externos, y se encarga de estudiar y proponer la visión estratégica de la sociedad, evaluar las políticas de inversión y de financiamiento propuestas por la dirección general.
- El director general o presidente ejecutivo no debe ser el presidente del consejo de administración.
- La administración debería crear un código de conducta que refleje los valores, principios y políticas aprobados por el consejo.

**1.3.7 Modelo de buen gobierno corporativo en Colombia.** En Colombia las sociedades mercantiles se regulan de forma general en el código de comercio con sus respectivas modificaciones; de forma particular las sociedades por acciones simplificadas (S.A.S.) se encuentran reguladas en la Ley 1258 de 2008.

Colombia, en su respuesta a una dinámica mundial que propende por una política de gobierno corporativo, primigeniamente, a través de la Superintendencia de Valores (ahora Superintendencia Financiera), en el año 2001 expidió la Resolución 275, según la cual establecía la adopción de un código de gobierno corporativo para quienes desearan que sus valores fueran adquiridos por fondos de pensiones. “El código debía incluir mecanismos para la protección del accionista minoritario, criterios de selección de los directivos y representantes legales, mecanismos para la revelación de información y los conflictos de interés, criterios de selección de vinculados comerciales, mecanismos transparentes para la

selección del revisor fiscal, y auditorías especializadas solicitadas por accionistas.”<sup>98</sup>

Actualmente y en vigencia, la Superintendencia Financiera emitió la Circular Externa 028 de 2007 modificada por la Circular Externa 056 de 2007<sup>99</sup>, mediante la cual se adopta la obligación de diligenciar y remitir la encuesta sobre la adopción de las recomendaciones del “Código de Mejores Prácticas Corporativas de Colombia (denominado Código País)”, el cual es aplicable a todas las entidades que se encuentren inscritas o que tengan valores inscritos en el Registro Nacional de Valores y Emisores excepto la nación, los patrimonios autónomos fiduciarios, las carteras colectivas de que trata el Decreto 2175 de 2007, las universalidades de que trata la Ley 546 de 1999, las entidades territoriales a que se refiere el artículo 286 de la Constitución Política, los organismos multilaterales de crédito, los gobiernos extranjeros y las entidades públicas extranjeras, las sucursales de sociedades extranjeras y las entidades extranjeras. Dicha norma, sin duda, tiene la finalidad de proteger la confianza de los inversionistas mediante la identificación, fortalecimiento y suficiencia de la información de las sociedades comerciales a la que pueden acceder.

Adicionalmente, el legislador colombiano, en respuesta a las reflexiones que sobre gobierno corporativo se hacían en el derecho comparado, y de manera general consagró en el artículo 23 de la Ley 222 de 1995 los deberes de los administradores, artículo reglamentado parcialmente por el Decreto Nacional 1925 de 2009 que consagró una regulación general acerca de los conflictos de intereses a que pueden darse lugar entre los administradores y las sociedades.

El código adoptado actualmente en Colombia, de aplicación para las sociedades de familia, desarrollado por la Superintendencia de Sociedades, la Cámara de Comercio de Bogotá y la Confederación de Cámaras de Comercio de Colombia, se expidió en 2009 con la denominación de Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia. Las medidas establecidas en el código adoptado, responden a un estudio de las irregularidades que se presentaron con mayor frecuencia en el período comprendido entre 1997 y 2007, mismo en que figura la mayor frecuencia del listado las irregularidades en convocatorias para juntas y asambleas, y se cuenta, entre otras, el incumplimiento de funciones del revisor fiscal, contabilidad atrasada, falta de soportes contables, indebido diligenciamiento de libros de actas y de socios, incumplimiento de pagos, extralimitación en las funciones de los administradores, no desarrollo del objeto social, no llevar libros registrados, incumplimiento de funciones del liquidador y contabilidad que no es clara, completa o fidedigna.

---

<sup>98</sup> BOLSA DE VALORES DE COLOMBIA. Cartilla Código País. 2009. p. 3.

<sup>99</sup> REPÚBLICA DE COLOMBIA. SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA. Código País. [En línea] Disponible en Internet: <http://www.superfinanciera.gov.co/Codigopais/circular.htm>. [consultado 12/11/2013, 11:00 pm]

Como relatan Gómez y Zapata<sup>100</sup>, el modelo que expone la guía colombiana, se refiere a la designación del revisor fiscal, con total independencia, por parte del máximo órgano social. Por otro lado debe existir, para el caso de las sociedades de familia, una asamblea de familia, la cual velará por el cumplimiento del protocolo de familia, la educación y capacitación de los miembros de la familia que en un futuro trabajarán en la organización a fin que estos cumplan con los perfiles y conocimientos requeridos. Otro órgano de gobierno que las sociedades de familia deben conformar es el consejo de familia, el cual servirá como órgano consultivo para la junta directiva y elegirá los miembros de familia que serán candidatos a ocupar cargos dentro de los órganos de gobierno y dirección de la sociedad de familia. “El código de Colombia recomienda que el revisor fiscal sea independiente y rote cada 5 años.”<sup>101</sup> El consejo de familia, entonces, será conformado por los miembros que escoge la asamblea de familia, y se erige como un órgano consultivo de la junta directiva. El protocolo de familia referido o un acuerdo similar, deberá ser suscrito por el consejo de familia donde se regule el manejo entre familia, negocio y propiedad.

Por su parte, dentro de la junta directiva se deben crear dos comités de importancia, cuales son el comité de auditoría y el comité de nombramiento. La formulación de las políticas de remuneración, que en otros modelos de gobierno corporativo se asignan a un comité de remuneraciones, en Colombia recae sobre el máximo órgano social. “En Colombia, el código habla del establecimiento de un comité denominación y un comité de auditoría, sin embargo, no se especifican las funciones de los mismos.”<sup>102</sup>

Frente a la convocatoria de reuniones del máximo órgano social, se ha indicado que debe tomarse los medios que sean necesarios para asegurar la mayor asistencia. “La convocatoria a las reuniones del máximo órgano social deberá realizarse, como mínimo, con la antelación establecida en la Ley”.<sup>103</sup> Esta antelación se remite, así, al artículo 424 del código de comercio colombiano<sup>104</sup>, que refiere quince (15) días hábiles de antelación para las reuniones en que hayan de aprobarse los balances de fin de ejercicio. En los demás casos, bastará una antelación de cinco (5) días comunes.

Asimismo, indican Gómez y Zapata<sup>105</sup>, que en el modelo colombiano, los miembros de la junta directiva no pueden participar en más de cinco (5) juntas

---

<sup>100</sup> GÓMEZ, y ZAPATA, Óp. cit., p. 109

<sup>101</sup> *Ibíd.*, p.109.

<sup>102</sup> *Ibíd.*, p. 108.

<sup>103</sup> SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES; CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ y CONFECAMARAS. Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia. Septiembre de 2009., p. 13.

<sup>104</sup> REPÚBLICA DE COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Decreto 410. (27 de marzo de 1971). Por el cual se expide el Código de Comercio. Diario Oficial. Bogotá D.C., 16 de junio de 1971. No. 33.339.

<sup>105</sup> GÓMEZ, y ZAPATA, , Óp. cit., p. 108.

directivas a la vez. “La junta directiva deberá tener un número impar de miembros, de los cuales por lo menos uno (1) deberá ser externo.”<sup>106</sup> Para este efecto, el miembro externo, no debe tener relación con otros asuntos de la sociedad, esto es por ejemplo que no puede ser empleado de ella ni su representante legal.

Para los efectos de esta Guía, se entenderá por miembro externo, aquella persona que en ningún caso:

- Sea empleado o Representante Legal de la compañía.
- Sea empleado o administrador de la persona natural o jurídica que preste servicios de auditoría a la sociedad o a alguna de sus filiales o subsidiarias.
- Sea asociado que directa o indirectamente dirija, oriente o controle la mayoría de los derechos de voto de la compañía o que determine la composición mayoritaria de los órganos de administración, de dirección o de control de la misma.
- Tenga vínculos familiares con alguno de los anteriores hasta el tercer grado de consanguinidad, segundo de afinidad o primero civil.<sup>107</sup>

La junta directiva debe realizar seguimiento periódico al desarrollo del plan estratégico de la empresa; verificar el adecuado funcionamiento del sistema de control interno y cumplimiento de las políticas contables y administración de riesgos, determinar las políticas de información y comunicación con los grupos de interés de la compañía, velar por el cumplimiento de las normas de gobierno corporativo, administrar los conflictos de interés de los funcionarios distintos a los administradores, entre otras.

Sobre la revelación de información, lo que atañe al desarrollo de la transparencia corporativa, el código<sup>108</sup> refiere que los administradores, en su informe de gestión, deberán revelar información sobre:

- Las operaciones celebradas con los administradores, los asociados y personas vinculadas a éstos y aquellos.
- El resultado de las operaciones que comportaron enajenación global de activos.
- El cumplimiento de las Prácticas de Gobierno Corporativo.

Así, sobre el modelo colombiano de buen gobierno corporativo, puede concluirse lo siguiente:

- La Circular Externa 028 de 2007 modificada por la Circular Externa 056 de 2007 de la Superintendencia Financiera colombiana implementó la obligación

---

<sup>106</sup> SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES; CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ y CONFECAMARAS, Óp. Cit., p. 14.

<sup>107</sup> *Ibíd.*, p. 15.

<sup>108</sup> *Ibíd.*, p. 16.

de diligenciar y remitir la encuesta sobre la adopción de las recomendaciones del “Código de Mejores Prácticas Corporativas de Colombia (denominado Código País)”, aplicable a las sociedades que cotizan en bolsa.

- El artículo 23 de la Ley 222 de 1995 consagró los deberes de los administradores, y se reglamentado por el Decreto Nacional 1925 de 2009 que regula generalmente sobre conflictos de intereses que pueden tener lugar entre los administradores y las sociedades.
- El código adoptado actualmente en Colombia que se aplica en el caso de sociedades cerradas y de familia fue desarrollado por la Superintendencia de Sociedades, la Cámara de Comercio de Bogotá y la Confederación de Cámaras de Comercio de Colombia, y se expidió en 2009 con la denominación de Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia.
- En este modelo debe existir un revisor fiscal, con total independencia y que rote cada cinco (5) años, designado por el máximo órgano social.
- Para las sociedades de familia debe conformarse una asamblea de familia que velará por el cumplimiento del protocolo de familia, la educación y capacitación de los miembros de la familia. Asimismo, las sociedades de familia deben conformar un consejo de familia, conformado por los miembros que escoge la asamblea de familia, el cual servirá como órgano consultivo para la junta directiva y elegirá los miembros de familia que serán candidatos a ocupar cargos dentro de los órganos de gobierno y dirección de la sociedad de familia.
- El protocolo de familia o cualquier acuerdo similar, deberá ser suscrito por el consejo de familia y regular el manejo entre familia, negocio y propiedad.
- La junta directiva debe crear dos comités principalmente, cuales son el comité de auditoría y el de nombramiento.
- La formulación de las políticas de remuneración en Colombia recae sobre el máximo órgano social.
- La citación de la asamblea general debe hacerse con quince (15) días hábiles de antelación para las reuniones en que se vaya a aprobar balances de fin de ejercicio. Si no es el caso, basta una antelación de cinco (5) días comunes.
- Los miembros de la junta directiva no pueden participar en más de cinco (5) juntas directivas a la vez, esta junta deberá tener un número impar de miembros, de los cuales por lo menos uno (1) deberá ser externo independiente de otras relaciones con la sociedad.

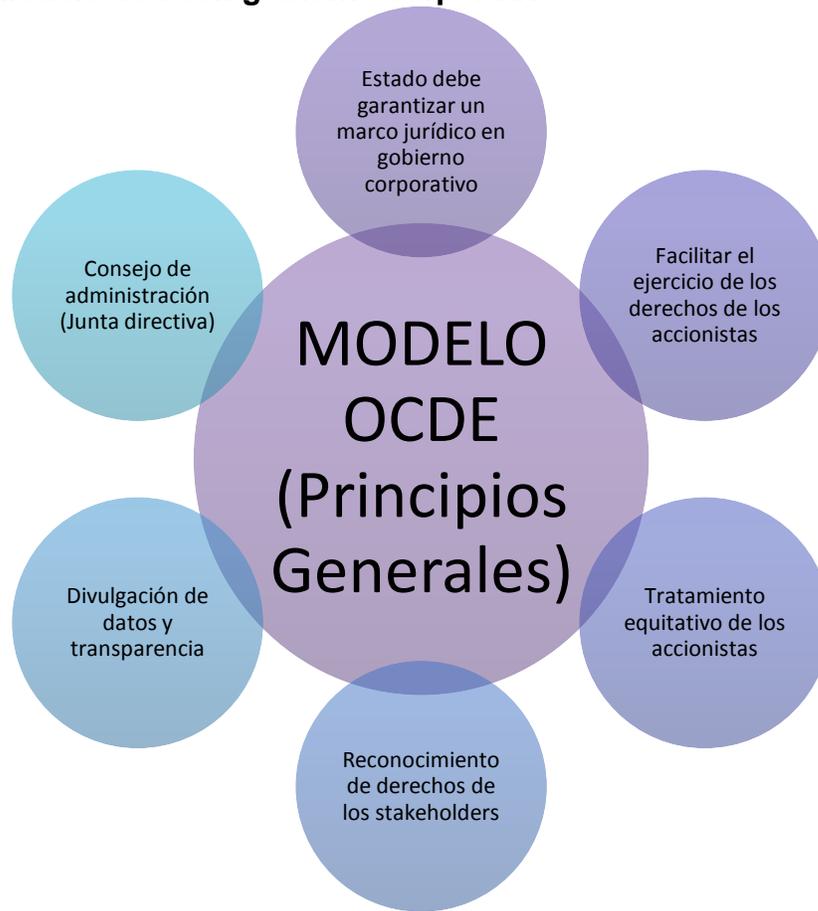
- Las funciones de la junta directiva van desde el seguimiento al desarrollo del plan estratégico y la verificación del adecuado funcionamiento del sistema de control interno, hasta el cumplimiento de las políticas contables y de las normas de gobierno corporativo para administrar los conflictos de interés de los funcionarios distintos a los administradores.
- El código, en garantía de la transparencia corporativa, señala que los administradores en su informe de gestión, deben revelar información sobre operaciones celebradas con los administradores y asociados, sobre resultados de las operaciones que implican enajenación global de activos, y sobre el cumplimiento de las prácticas de gobierno corporativo.

#### **1.4 ESQUEMA COMPARATIVO DE LOS MODELOS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO**

Tras el anterior estudio de los modelos más representativos de gobierno corporativo del mundo, se presentan los siguientes esquemas con los aspectos comunes más importantes de cada uno de los modelos de buen gobierno.

Por su parte, el modelo de buen gobierno corporativo de la OCDE consagra fundamentalmente seis (6) principios, que son la carta de navegación de los modelos que cada Estado ha desarrollado, y se presentan a continuación.

### Imagen 1. Modelo de buen gobierno corporativo



Fuente. Este estudio

El anterior esquema estructura el modelo de buen gobierno corporativo de la OCDE de forma individual, por considerarse de aplicación general frente a los modelos que definen cada uno de los Estados seleccionados. A continuación se presenta el esquema comparativo de los modelos de gobierno corporativo estudiados entre los numerales 1.3.2 a 1.3.8 de este trabajo.

**Cuadro 1. Modelo de buen gobierno corporativo**

<p>ASPECTOS BÁSICOS</p> <p>MODELO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO</p>	<p>OBLIGATORIEDAD DE LAS NORMAS DE GOBIERNO CORPORATIVO</p>	<p>JUNTA DIRECTIVA (CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN)</p>	<p>COMITÉS</p>	<p>COMPOSICIÓN DE LOS COMITÉS</p>	<p>TRANSPARENCIA SOCIETARIA</p>
<p>MODELO ESTADOUNIDENSE</p>	<p>Establece normas obligatorias de buen gobierno corporativo y auditoría (Ley Sarbanes-Oxley).</p>	<p>Junta directiva de 8 a 16 miembros.</p>	<p>*Gerencial *De directores externos *De compensación *De auditoría *De nominación y gobierno corporativo</p>	<p>El comité de auditoría debe estar compuesto al menos de 3 miembros independientes.</p>	<p>Transparencia en la información preponderantemente contable y financiera.</p>
<p>MODELO UNIÓN EUROPEA</p>	<p>Las disposiciones no son obligatorias, se rigen bajo el principio de “cumplir o explicar”, y se consagran en los libros verdes de 2010 y 2011.</p>	<p>La composición debe ser adecuada para la actividad de la empresa.</p>	<p>No lo establece.</p>	<p>No lo establece.</p>	<p>Enfatiza en la transparencia de las políticas de votación y la divulgación de información sobre su aplicación, como obligación para cada accionista.</p>
<p>MODELO INGLÉS</p>	<p>Modelo con normas de softlaw.</p>	<p>Al menos 2 de los 3 miembros de la junta directiva, deben ser externos independientes.</p>	<p>* Comité de nominación * Comité de auditoría * Comité de remuneración</p>	<p>El comité de auditoría y el de remuneración deben conformarse por miembros independientes,</p>	<p>La información debe ser entregada a los accionistas con prontitud, uniformidad y de manera equitativa</p>

				mientras que el de nominación por miembros independientes en su mayoría.	en los grupos de interés.
<b>MODELO FRANCÉS</b>	Adopción voluntaria de las normas de gobierno corporativo consagradas en el informe Veinot, y las recomendaciones de la Association Française de la Gestion Financière (AFG).	Separación de las funciones de presidente del consejo y del director general o de una estructura en junta directiva y consejo de vigilancia (Ley 15 de mayo 2001).	Los necesarios para garantizar el cumplimiento de las funciones del consejo de administración.	No se especifica en el modelo.	Todos los accionistas, deben tener acceso a la misma calidad de la información. Debe fomentarse la publicación anual de un documento con toda la información de la compañía.
<b>MODELO ALEMÁN</b>	Normas de voluntaria adopción.	El consejo de las sociedades alemanas consta de 2 partes, el consejo de administración, y el consejo de vigilancia.	El modelo no lo especifica.	Se obliga legalmente a incluir en el consejo de administración a los representantes de los sindicatos.	Enfatiza en que todos los intereses de los <i>stakeholders</i> deben ser atendidos, no sólo los de los accionistas.
<b>MODELO MEXICANO</b>	Se circunscribe a la adopción voluntaria de las normas están contenidas en la segunda versión del Código de Mejores Prácticas Corporativas.	El consejo de administración debe conformarse por al menos un 25% de miembros independientes, y el número de miembros idóneo está entre 3 y 15 personas.	* Comité de auditoría * Comité de evaluación y compensación* Comité de finanzas y planeación.	Todos los comités deben estar compuestos por una mayoría de propietarios externos.	Contiene medidas de auditoría interna, tales como la inclusión de un comisario con funciones de revisoría interna. La administración debe crear un código de

					conducta de acuerdo con los valores, principios y políticas aprobados.
<b>MODELO COLOMBIANO</b>	Por regla general, la adopción de las normas es voluntaria. El código adoptado actualmente en Colombia, de aplicación para las sociedades de familia, se denomina Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia.	La junta directiva deberá tener un número impar de miembros, de los cuales por lo menos uno (1) deberá ser externo.	* Comité de denominación * Comité de auditoría	El modelo no lo especifica.	El modelo refiere que los administradores deben revelar información sobre: Las operaciones celebradas con los asociados, el resultado de las operaciones sobre enajenación global de activos, y sobre el cumplimiento de las Prácticas de Gobierno Corporativo.

Fuente. Este estudio

## 2. EL MODELO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO PARA LAS SOCIEDADES FAMILIARES DE LA CIUDAD DE PASTO

### 2.1 CARACTERÍSTICAS DE LAS SOCIEDADES FAMILIARES DE LA CIUDAD DE PASTO

**2.1.1 Características generales de las sociedades de familia.** Las empresas familiares han despertado el interés en esta investigación por dos aspectos fundamentales, el primero porque en la ciudad de San Juan de Pasto, la mayoría de las sociedades comerciales son sociedades de familia<sup>109</sup>, y segundo, porque si en las grandes sociedades se presentan conflictos de agencia, en mayor medida se presentan estos en las empresas o sociedades familiares, ya que se debe partir de la primera característica y es que en las sociedades de familia confluyen dos sistemas a saber: el empresarial y el familiar. Estas sociedades también se denominan sociedades de capital cerrado<sup>110</sup>, haciendo referencia a la poca separación entre propiedad y administración y a las limitaciones en la libre transmisión de las acciones.

Las sociedades de familia son creadas principalmente, para asegurar un nivel de vida confortable para los miembros de la familia, así la empresa, la cual sin duda manifiesta un ánimo de lucro, busca favorecer con ello a sus propios miembros familiares, por ello una característica fundamental de las sociedades de familia es que sus accionistas o socios mayoritarios presenten relaciones o vínculos de consanguinidad y afinidad en el sentido estrictamente jurídico. Sin embargo, en muchas ocasiones es difícil armonizar los dos sistemas existentes, pues los problemas que se presentan en las familias, son también trasladados a la sociedad, manifestándose conflictos de interés<sup>111</sup>, búsquedas de poder y

---

<sup>109</sup> Cfr. BOLAÑOS, Sandra, PANTOJA, María Inés y otro. El caso de las empresas familiares en el sur occidente colombiano. Edición 3, 2009. [en línea] Disponible en Internet: <file:///C:/Users/Familia/Downloads/Dialnet-EmprendimientosLocalesElCasoDeLasEmpresasFamiliare-3202474.pdf> [consultado 19/04/2014, 4:44 pm] p. 27.

<sup>110</sup> Cfr. CORPORACIÓN ANDINA DE FOMENTO. Manual de Gobierno Corporativo para Empresas de Capital Cerrado. Segunda edición, 2010. [en línea] Disponible en Internet: <http://www.caf.com/media/1391034/lineamientos-gobierno-corporativo-empresas-capital-cerrado.pdf> [consultado 19/04/2014, 5:23 pm] p. 7.

<sup>111</sup> Se entiende por conflictos de interés, la situación en la cual un ejecutivo, un director, un administrador o un funcionario de la compañía, deba tomar una decisión o realizar u omitir una acción en razón de sus funciones, tenga la opción de escoger entre el interés de la compañía o de sus accionistas, funcionarios, clientes, proveedores, y su interés propio o el de un tercero, de forma tal que escogiendo uno de estos dos últimos se beneficiaría patrimonial o extra patrimonialmente para sí o para el tercero, desconociendo un deber ético, legal, contractual o estatutario y obteniendo un provecho que de otra forma no recibiría. Fuente: CORPORACIÓN ANDINA DE FOMENTO. Lineamientos para un código de gobierno corporativo para las pyme y empresas familiares. 2011., p. 22.

control<sup>112\*</sup>, diluciones de capital<sup>113\*\*</sup>, y demás comportamientos, lo que conlleva a la pérdida de valor de la sociedad.

Económicamente, las sociedades familiares son de gran relevancia, pues las estadísticas en Colombia indican que “una alta proporción de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), son empresas familiares, las cuales aportan al Producto Interno Bruto más del 50% y generan empleo alrededor del 70%.”<sup>114</sup> Por tanto, los conflictos de agencia que en ellas se presenten no sólo tendrán un tinte jurídico, sino también tendrán consecuencias en la dinámica económica del país y de la región.

Para entender el funcionamiento de las sociedades de familia, es necesario en este punto, hacer un estudio multidisciplinario. Para los académicos de la administración, la empresa familiar es entendida como “aquella que cumple con dos requisitos fundamentales: en lo que se refiere a la propiedad, toda la empresa, o al menos la parte proporcional que permite mantener el control de la organización, debe pertenecer a una misma familia; y, en segundo lugar, por lo menos dos de los miembros de la familia deben estar involucrados en el funcionamiento y dirección de la organización.”<sup>115</sup>

De todos los estudios administrativos respecto de las sociedades de familia, existen dos de gran importancia académica; el primero plantea que

Existen tres subsistemas interconectados en las sociedades familiares (empresa, familia y propiedad) y cuatro áreas de intersección que ilustran los diversos papeles que pueden desempeñar los miembros de estas organizaciones en forma simultánea (Ver gráfica 1). De este modo, el lugar que cada persona ocupa dentro de uno de estos subsistemas determina,

---

<sup>112</sup> \*Existe riesgo de abuso cuando los sistemas legales permiten, y el mercado acepta, que accionistas con poder de control ejerzan un grado de control que no se corresponde con el nivel de riesgo que asumen en calidad de propietarios, mediante la explotación de mecanismos legales para separar la propiedad del control, tales como las estructuras piramidales o los derechos de voto múltiples. Este abuso puede adoptar diferentes formas, incluida la obtención de beneficios particulares directos por medio de bonificaciones y pagos elevados a familiares o socios en plantilla, operaciones inapropiadas con partes vinculadas, la influencia sistemática en las decisiones empresariales y la introducción de cambios en la estructura del capital por medio de una emisión especial de acciones que favorezca al accionista con poder de control. Fuente: ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO. Óp. Cit., p. 42.

<sup>113</sup> \*\* Pueden darse situaciones en las que un grupo de accionistas aproveche su posición privilegiada en el proceso de toma de decisiones de la compañía para apropiarse de un porcentaje mayor de derechos sobre los flujos de caja esperados del nuevo proyecto. Esto puede ocurrir de diversas maneras: i) un aumento de capital al que los otros accionistas no concurren por no estar adecuadamente informados; ii) la fusión con otra empresa en la cual el accionista controlador tiene una mayor participación, y iii) la creación de una filial donde los accionistas controladores tienen una participación importante. Fuente: CORPORACIÓN ANDINA DE FOMENTO. Óp. Cit., p. 11.

114 BOLAÑOS, PANTOJA, y Otro. Óp. cit., p. 27.

115 *Ibid.*, p. 28.

inevitablemente, los intereses, el posicionamiento, las expectativas, los conocimientos y el nivel de compromiso en relación con la empresa familiar.<sup>116</sup>

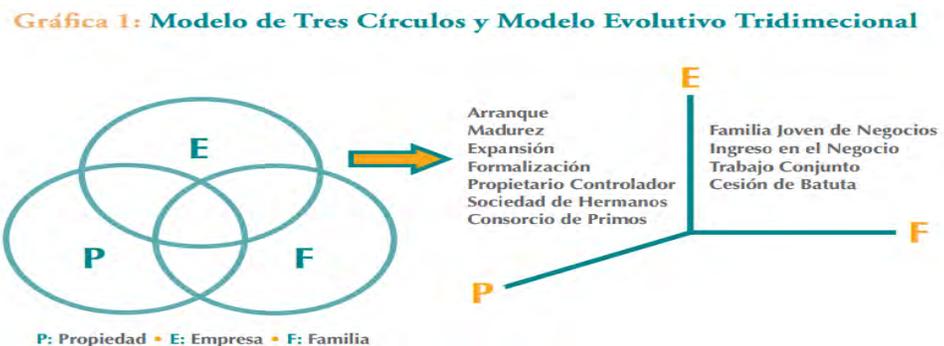
Las situaciones a las que se hace referencia, son mutables, cambian con el tiempo y evolucionan de acuerdo a las circunstancias de vida de cada miembro de la familia. Desde esta perspectiva, el modelo permite comprender las fuentes de los conflictos interpersonales, las confusiones en los roles empresariales, los conflictos de agencia, las prioridades y los límites en las relaciones que se establecen.

Por su parte, el segundo modelo a que hacen referencia los administradores toma como base el anterior, pero enfatiza la dimensión tiempo, en la que se describe

Cómo los miembros de una empresa familiar van cambiando de un subconjunto a otro, se agregan o desaparecen conforme transcurre la vida: se suceden matrimonios, divorcios, nacimientos o muertes, entran y/o salen gerentes, empleados, socios y accionistas. Durante la evolución de los ejes (familia, empresa, propiedad) transcurren etapas importantes que coinciden con la aparición simultánea de varios acontecimientos.<sup>117</sup>

Sin embargo, dichas etapas no necesariamente se distinguen de forma clara, pues según los teóricos, existen modalidades híbridas que pueden representar transición. Por su parte, escasas empresas que se mantienen más allá de este modelo, se vuelven muy complejas en sus estructuras e incluso llegan a perder su esencia familiar.

### Grafica 1. Modelo de tres círculos y modelo evolutivo tridimensional



Fuente: BOLAÑOS, Sandra, PANTOJA, María Inés y otro.<sup>118</sup>

<sup>116</sup> Ibíd., p. 28.

<sup>117</sup> Ibíd., p. 28.

<sup>118</sup> BOLAÑOS, Sandra, PANTOJA, María Inés y otro. El caso de las empresas familiares en el sur occidente colombiano. Edición 3, 2009. [En línea] Disponible en Internet: file:///C:/Users/Familia/Downloads/Dialnet\_EmprendimientosLocalesElCasoDeLasEmpresasFamilia re-3202474.pdf [consultado 19/04/2014, 4:44 pm] p. 28.

Así, respecto de los sistemas empresa, propiedad y familia presentes en las sociedades de familia, se puede considerar que son estas sociedades aquellas más propensas al surgimiento de conflictos de interés, toda vez que

Los problemas o asuntos afectivos familiares que no son tratados adecuadamente en el entorno familiar, como las relaciones conyugales, la autoridad de los padres hacia los hijos, y otros como la infidelidad o el consumo de alcohol, tienen la fuerza suficiente para generar un conflicto societario, pues rotas las relaciones familiares, el clima organizacional para el desarrollo de la empresa es afectado en contra de los intereses de la sociedad comercial.<sup>119</sup>

Respecto de asuntos de poder, gobierno y gestión, la sociedad familiar también puede presentar conflictos de agencia, por ejemplificar, entre el gerente o administrador y los accionistas. Esta situación es fácil de entender con la siguiente situación

Un fundador, gerente y propietario único de su empresa, sabe que será el único beneficiario de los excedentes o pérdidas económicas generadas por sus decisiones; por ello, se espera que al ejercer las funciones de gerente tome siempre, según su criterio, las decisiones más acertadas, de tal manera que cuando evalúe una posible inversión, (...) lo haga de la manera más rigurosa posible para tomar una decisión que genere beneficios a la compañía. Ahora bien, si quien está tomando la decisión es un gerente sin ninguna participación en el capital de la empresa pueden surgir dos escenarios que no favorecen a los dueños: el primero, un conflicto de intereses al momento de tomar la decisión; el segundo, la omisión de consideraciones que afecten de manera crítica la decisión que toma el gerente.<sup>120</sup>

El fundador gerente, en la primera situación entonces, no presentará conflictos de agencia por cuanto él controla el sistema de la administración de la empresa y es titular de toda la propiedad de la sociedad. Sin embargo, en la segunda situación donde existe un administrador que no tiene ninguna participación en el sistema de la propiedad accionaria de la sociedad, manifestará conflictos de agencia entre sus intereses individuales y aquellos de los socios que le han encomendado la dirección de la sociedad. Se precisa también que estos conflictos de interés se pueden presentar cuando hay variaciones entre las participaciones del administrador en los sistemas, por ejemplo, cuando el gerente posea un 10% de la propiedad de la sociedad y los demás accionistas el 90% de ella, caso en el cual,

---

<sup>119</sup> PINTO, Luis Carlos. El conflicto societario en las sociedades de familia. En: Revista E-mercatoria de la Universidad Externado de Colombia. Bogotá D.C. Julio-Diciembre de 2013. Volumen 12, No. 2., p. 182.

<sup>120</sup> GUZMÁN, Alexander y TRUJILLO, María Andrea. Hacia la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo en sociedades cerradas. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA. Abril 2012. p. 59-60.

ante una decisión, el administrador gerente tenderá a favorecer de igual manera, sus intereses particulares, toda vez que su participación accionaria es baja.

Como se observó en la gráfica, las sociedades, y especialmente, las familiares, trasmudan su composición empresa-familia-propiedad en el tiempo, y más específicamente en los cambios generacionales. Así los teóricos de la administración afirman que

Los problemas de agencia entre miembros de una misma familia son resaltados por conflictos de intereses entre parientes a partir de la segunda generación. Un gerente familiar fundador puede estar interesado en favorecer a todos sus hijos por igual, pero un gerente familiar heredero puede estar más preocupado por el bienestar de su familia destino, conformada por su esposa y sus hijos, antes que en el bienestar de los miembros de su familia de origen.<sup>121</sup>

Otro conflicto de agencia frecuente, que se puede presentar en la distribución de estos sistemas en las sociedades de familia, sucede cuando entre los accionistas (quienes principal y mayoritariamente son familiares) existe uno controlante, con poder de decisión del 51% o más de las acciones y decide independientemente de los socios minoritarios. Siempre que un accionista mayoritario controla la toma de decisiones de la administración puede sentirse inclinado a adelantar acciones para favorecerse a sí mismo: "Incluso en una empresa familiar, si las participaciones en el capital de los diferentes miembros familiares no son equitativas, los accionistas minoritarios pueden verse afectados por el poder que ejercen los mayoritarios en la toma de decisiones."<sup>122</sup>

Los conflictos de intereses también se presentan en la relación sociedad familiar versus stakeholders, por ejemplo con los acreedores al no revelar información verdadera acerca de los proyectos de inversión, o también con los trabajadores, pues en el caso de las sociedades familiares, ellos son principalmente parientes, quienes acceden al cargo, no en virtud de sus capacidades, sino de su parentesco. Este quizá sea el grupo de interés con quien mayores conflictos se generan, pues el sistema familiar y todas sus dificultades son trasladados al empresarial, ya que se torna difícil la separación de los roles familia-trabajador.

Los estudios administrativos también han demostrado respecto de las empresas familiares, que "cuando los accionistas están involucrados en la gerencia las compañías presentan altos niveles de deuda (...) los propietarios gerentes de este tipo de empresas usan deuda para no emitir acciones o para invitar a nuevos accionistas, protegiendo su poder de voto y conservando el control."<sup>123</sup>

Adicionalmente, y de acuerdo con el análisis realizado por la Superintendencia de Sociedades de las causas de liquidación más frecuentes de las sociedades

---

<sup>121</sup> *Ibíd.*, p. 62.

<sup>122</sup> *Ibíd.*, p. 89.

<sup>123</sup> *Ibíd.*, p. 171.

cerradas y de familia en Colombia, los problemas de gobernabilidad tienen una estrecha relación con la sostenibilidad de las empresas. Las estadísticas indicaron que

En efecto, en un 51.6% de los casos de liquidación obligatoria las causas están ligadas a malos manejos administrativos de la sociedad. En el 44.3% se evidencia la existencia de recursos humanos sin competencias (emplear a familiares sin las habilidades para el cargo) como una de las causales de la crisis empresarial. En el 37.4% de los casos la liquidación tuvo entre sus causas el impacto de los problemas familiares en la gestión de la compañía y el 32.8% de los mismos estuvo causado por la falta de transparencia en la gestión de la compañía.<sup>124</sup>

Lo anterior permite observar que las sociedades de familia están altamente expuestas a lo que en gobierno corporativo es denominado conflicto de agencia, esto es a la confusión de los conflictos familiares y los empresariales, la concentración de poder en el fundador o accionista controlante, la carencia de idoneidad y liderazgo de los administradores (porque los cargos de la empresa se otorgan a los familiares aún si ellos no cumplen el perfil profesional), así como la ausencia de procedimientos formales.

Las compañías de familia en Colombia usualmente carecen de alternativas de financiación, pues se está ante pequeñas y medianas empresas, por tanto son consideradas como sujetos de alto riesgo y les son impuestas condiciones que no pueden cumplir para ser sujetos de crédito<sup>125</sup>. Por tal motivo, el gobierno corporativo también busca fortalecer la confiabilidad de las sociedades para que puedan atraer con mayor facilidad distintas alternativas de financiación.

Las sociedades familiares se caracterizan también por presentar mayoría familiar en las juntas directivas, incumplir las normas comerciales y las estatutarias propias, ausencia de rendición de cuentas, contabilidad atrasada, falta de soportes, mal manejo de libros contables y demás patologías que sin duda constituyen conflictos de interés, permitiendo que la sociedad se maneje como el bolsillo de la familia<sup>126</sup>. Esto por supuesto tiene implicaciones económicas para los *stakeholders*, ya que las empresas pierden valor y atractivo a la inversión, ya que son muy riesgosas por su gobierno interno.

---

<sup>124</sup> SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES, CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ Y CONFECÁMARAS. Óp cit., p. 9.

<sup>125</sup> Cfr. *Ibíd.*, p. 9.

<sup>126</sup> Cfr. BOLAÑOS, PANTOJA, y Otro. Óp. cit., p. 32.

**2.1.2 Características de las sociedades familiares en la ciudad de San Juan de Pasto.** Tal como en el numeral anterior se realizó la caracterización general de las sociedades de familia, corresponde ahora hacer lo propio con las particularidades de las sociedades de familia en la ciudad de Pasto. Las empresas familiares de la ciudad de San Juan de Pasto presentan muchas de las características generales enunciadas, tal es el caso de la estructura que se debe analizar en los sistemas de empresa, familia y propiedad.

Por su parte, administradores investigadores realizaron un estudio en la ciudad de San Juan de Pasto en el año 2009, en el cual aplicaron encuestas a 103 sociedades familiares, obteniendo de los resultados, las siguientes características:

- El estudio indica que el 76,7% de las sociedades familiares, son comerciales.
- Las sociedades encuestadas de tipo familiar en San Juan de Pasto tienen en promedio 20 años de desarrollo y se fundaron entre los años 1981 - 1990 (26,2%) y 1991 - 2000 (23,3%).
- El 76,7% de las sociedades familiares son fundadas por personas de género masculino, quienes ocupan el liderazgo tanto de la empresa como de la familia.
- La investigación señaló que existen dos tipos de familiares que trabajan en la sociedad: aquellos que cuentan con propiedad (43,5%) y otros sin ella (23,2%), además, se destaca que el 33,1% corresponde a empleados sin nexos familiares. Entre los trabajadores familiares se observa un alto índice de participación de los hijos (34,5%) y de la esposa (18,4%).<sup>127</sup>

Es congruente que la mayoría de las sociedades familiares de la ciudad de Pasto tengan un objeto social de comercialización, ya que la economía de la ciudad se desarrolla en el nivel terciario de comercialización y prestación de servicios. Así el nivel de industrialización en la capital del departamento nariñense es muy bajo. Por otro lado, la característica referida al fundador masculino de las sociedades de familia, puede responder a la cultura de la ciudadanía, ya que las familias tienden a ser patriarcales<sup>128</sup>, donde quien responde económicamente por el bienestar de sus miembros es el padre de familia.

Haciendo referencia a la composición laboral de las sociedades familiares en la ciudad de Pasto, tales cifras responden a la dinámica particular de las empresas

---

<sup>127</sup> *Ibíd.*, p. 29-30.

<sup>128</sup> Cfr. CASTRO, Elisander, OLIS, Irma María y otra. Subjetividad política en las mujeres de Ricaurte, Nariño, desde el enfoque de desarrollo a escala humana. [En línea] Disponible en Internet: [aletheia.cinde.org.co/index.php/ALETHEIA/article/view/166/155.pdf](http://aletheia.cinde.org.co/index.php/ALETHEIA/article/view/166/155.pdf) [consultado 9/08/2014, 4:31 pm] p. 174.

familiares, donde confluyen los sistemas familiar, empresarial y de propiedad, de tal manera que se busca en las sociedades la continuidad de la misma si falta el fundador (padre) con la participación en la propiedad de los hijos y esposa. Así mismo la sociedad familiar se convierte en la fuente inmediata de empleo de la familia.

Respecto de las prácticas organizacionales de las sociedades familiares en Pasto, la investigación encontró lo siguiente:

El 69% de las sociedades encuestadas tiene una estructura organizacional definida pero que no se ha implementado. En general, estas empresas no poseen reglamentos determinados para el desarrollo de las funciones de los empleados, y las pocas que cuentan con estos, según datos suministrados por los empresarios y los trabajadores, no los dan a conocer al cliente interno. El 54,4% de las sociedades objeto de estudio indicó que la autoridad la asume el gerente que, en la mayoría de las empresas en las que todavía se encuentra la primera generación, suele ser el socio fundador, cuya labor es tomar decisiones inmediatas y a corto plazo, porque las decisiones de mayor trascendencia, por el monto de las inversiones, y de largo plazo son tomadas por el grupo familiar.<sup>129</sup>

Acerca de las características organizacionales de las sociedades comerciales en Pasto, es necesario precisar que en general, las empresas locales no cuentan con una adecuada planeación y por tanto no realizan una correcta administración, así como tampoco comparten la misión y visión a todos sus trabajadores<sup>130</sup> desde los niveles técnicos hasta los asistenciales.

Respecto de la administración de las sociedades familiares, es lógico que en la primera generación, sea el socio fundador (generalmente padre de familia) quien tome a su cargo el manejo y dirección de la sociedad, siendo además de partícipe en la propiedad, el gerente del sistema empresarial. Sin embargo, existirán decisiones de trascendencia familiar, especialmente las de tipo financiero y de inversión, las cuales son discutidas con el núcleo familiar.

Finalmente y analizando las prácticas administrativas de las sociedades familiares en Pasto, el estudio indicó lo siguiente:

- De las sociedades encuestadas, el 70,9% cuenta con una filosofía corporativa definida y estructurada, pero que es poco conocida por los empleados ya que no se ha encaminado a los trabajadores a luchar por esa cultura y a trabajar con base en sus objetivos y metas. Según la información suministrada por los empresarios y líderes del sector, las organizaciones

---

<sup>129</sup> BOLAÑOS, PANTOJA, y Otro. Óp. cit., Pp. 30-31.

<sup>130</sup> *Ibíd.*, p. 31.

cuentan con procedimientos, métodos de evaluación y desarrollo empresarial, pero no son aplicados durante el desarrollo del objeto social.

- Un 79,6% de los empresarios cuenta con una clara visión del negocio, la cual es compartida por la familia y la empresa.
- Se observa que el 75,7% de las sociedades encuestadas manejan los conflictos familiares de una manera adecuada al darles un trato a nivel interno y así evitar que éstos se conviertan en un conflicto público. Por otra parte, un 59,2% manifiesta que los conflictos se convierten en un impedimento para el desarrollo de la estrategia empresarial.
- El 83,5% de las sociedades objeto de estudio manifestó tener métodos y mecanismos de control pero resulta evidente su falta de aplicación, en especial en lo concerniente al desempeño de los integrantes del grupo familiar. Sólo el 26,2% realiza evaluaciones de desempeño de los mismos y un 34% presentan informes de gestión.
- El 86,4% de las sociedades estudiadas implementa un sistema de información contable, lo cual demuestra que las organizaciones llevan un control financiero que contribuye a informar a personas externas sobre la situación de la empresa, su grado de liquidez y la rentabilidad.
- En el 83,5% de las sociedades, el capital de trabajo cubre sus propias actividades operacionales. Además, el 92,2% no cuenta con aportes de capital de personas externas, pues esto les corresponde exclusivamente a socios familiares. Por otro lado, en el 61,2% de las organizaciones se administran como fondos comunes los de la empresa y los de la familia, mientras que en un 65% los recursos financieros de la empresa son utilizados para fines personales por parte de los socios.<sup>131</sup>

Como se explicó anteriormente, respecto de la administración de las sociedades, las locales no realizan una adecuada gestión, por cuanto no llevan a cabo procesos de planeación, organización, dirección y control. La mayoría de las sociedades familiares objeto de estudio manifestaron tener mecanismos de control, sin embargo estos no son efectivos, porque no son aplicables y menos a la hora de retroalimentar el desempeño de sus trabajadores que a su vez son miembros familiares, lo cual evidencia nuevamente los conflictos generados en la confluencia de los sistemas empresarial y familiar.

Finalmente, haciendo referencia a la información contable y financiera de las sociedades de familia en Pasto, la mayoría de ellas llevan una correcta contabilidad y no en razón de su condición de empresas familiares, sino en virtud de su calidad jurídica de sociedad comercial, pues dentro de la normatividad colombiana, deben cumplir con un deber de buena administración y transparencia en las operaciones financieras y contables para efectos tributarios, informativos y como rendición de cuentas a los socios. Por su parte, haciendo referencia a la composición del sistema de propiedad en las sociedades familiares en Pasto, por las altas cifras es evidente considerar que ellas no cuentan con inversión externa, o si existe, es en una proporción mínima, lo anterior responde precisamente al

---

<sup>131</sup> Ibíd., p. 31-32.

blindaje de la sociedad familiar en el sentido de que buscan que la propiedad quede en manos de la familia, es decir que sus socios sean miembros familiares y aquellos de grado más cercano. Se pretende evitar a toda costa la dilución de la sociedad en personas o socios externos, de ahí que estas sociedades se financian principalmente con la reinversión de sus utilidades, o con deuda bancaria, o en el peor de los escenarios con mayor inyección de capital por parte de los socios fundadores.

## **2.2 PARTICULARIDADES DE LAS SOCIEDADES DE FAMILIA EN PASTO CONSTITUIDAS COMO SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADAS**

La caracterización de las sociedades de familia realizada en el anterior capítulo hizo referencia a un estudio previo de sus generalidades y de sus exclusivas particulares de las sociedades de familia en Pasto. Ahora, con el fin de determinar los problemas en torno al gobierno corporativo en la sociedades de familia organizadas como sociedades por acciones simplificadas, se realizó un trabajo de campo dentro de la presente investigación, toda vez que el anterior estudio se realizó en el año 2009 y se aplicó a 103 sociedades de familia existentes en Pasto, indistintamente del tipo societario bajo el que se hubiesen constituido. El trabajo de campo que se realizó en este particular estudio, el cual se actualiza al año 2014, es más concreto porque sólo se busca la obtención de características de las sociedades de familia en Pasto que se hayan constituido como sociedades por acciones simplificadas.

Es necesario aclarar que en Colombia, no existe un registro legal que de informe acerca de cuántas sociedades familiares existen, todas las cifras que se han recogido, se han obtenido mediante la aplicación de estudios que se valen de herramientas estadísticas. Es posible obtener información de las Cámaras de Comercio, acerca de las sociedades legalmente constituidas, la indicación de su tipo societario, su representante legal, su domicilio, activos, pasivos, patrimonio, su actividad económica, y demás requeridas por ley, pero el concepto de sociedad de familia no se encuentra regulado por el Código de Comercio como tipo societario. Solo se cuenta con un pronunciamiento de la Superintendencia de Sociedades contenida en el Oficio 220-16368 del 21 de marzo de 1997, donde se expresa que: “Para que una sociedad tenga el carácter de familia debe existir entre dos o más socios un parentesco de consanguinidad hasta el segundo grado (padre, madre o hijos y hermanos) o único civil (padre o madre adoptante o hijo adoptivo), o estar unidos entre sí matrimonialmente, siempre y cuando los socios así relacionados, ejerzan, sobre la sociedad un control económico, financiero o administrativo.”<sup>132</sup>

---

<sup>132</sup> PINTO, Óp. cit., p. 179.

Así, entonces, para la caracterización de las sociedades familiares en Pasto, fue necesario recurrir a la base de datos de la Cámara de Comercio de Pasto, solicitando únicamente aquellas sociedades cuyo tipo societario sea el de sociedad por acciones simplificadas (S.A.S.), con ello se identificó aleatoriamente una muestra de veinte (20) sociedades a quienes se les aplicó la encuesta. De las veinte (20) sociedades, se escogió quince (15) consideradas como pequeñas y medianas empresas y cinco (5) denominadas grandes empresas.

Para la determinación de pequeña, mediana y gran empresa, se tuvo en cuenta el criterio de la Ley 590 de 2000, modificada por el artículo 43 de la Ley 1450 de 2011, que establece:

**Artículo 2°.** Para todos los efectos, se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a los siguientes parámetros:

[1]. Mediana Empresa:

- a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores;
- b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) y quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes. **(Al año 2014, los valores comprenden entre \$3.080.616.000 y menos de \$9.240.000.000)**

[2]. Pequeña Empresa:

- a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores;
  - b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes. **(Al año 2014, los valores comprenden entre \$308.616.000 y menos de \$3.080.616.000)**
- (...)<sup>133</sup> (Negrilla fuera del texto)

Las grandes empresas son entonces, todas aquellas que en sus activos superan los **\$9.240.000.000** de pesos moneda corriente.

Tras la aplicación de las encuestas y la recolección de datos, se obtuvo los siguientes resultados.

---

<sup>133</sup> REPÚBLICA DE COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 590 (10 de Julio de 2000). Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa. Diario Oficial. Bogotá D.C. 12 de julio 2000. No. 44078.

**2.2.1 Identificación de las sociedades de familia.** La primera pregunta que se les realizó a las sociedades encuestadas consistió en saber si la familia es propietaria de las acciones de la sociedad, pregunta que sin duda eliminaba de plano a aquellas sociedades que no son familiares. Por lo anterior, es evidente encontrar en el diagrama (ver gráfica 2) que el 100% de las sociedades encuestadas respondieron afirmativamente a esta pregunta.

**Gráfica 2. ¿Es la familia propietaria de las acciones de la sociedad?**



Fuente: La investigación.

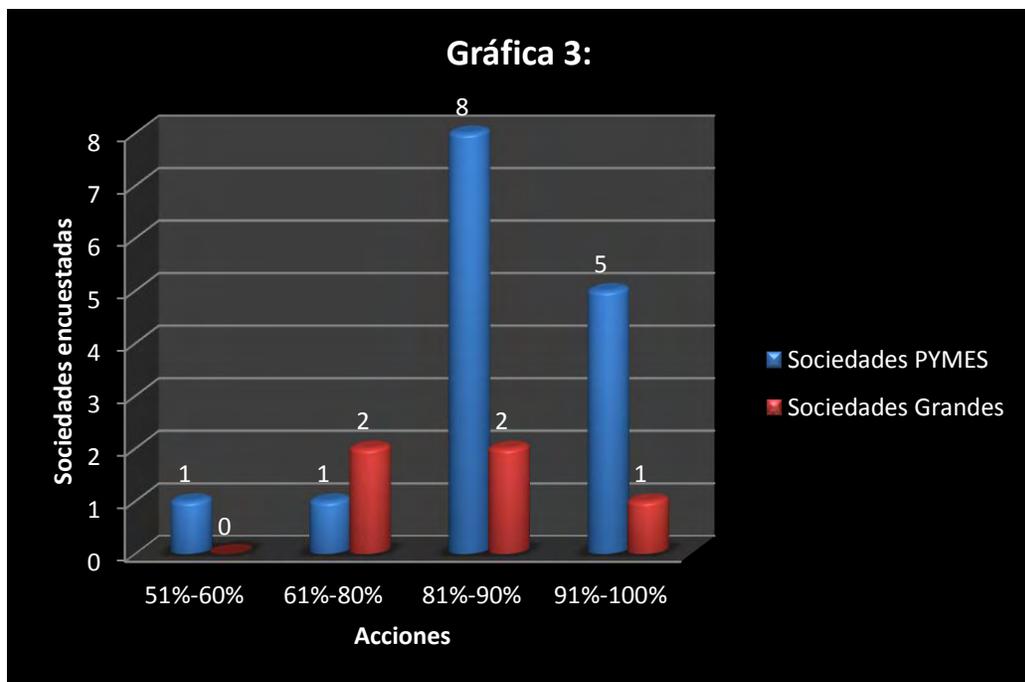
**2.2.2 Identificación de la propiedad de la familia sobre las acciones de las sociedades encuestadas.** Acto seguido, se les preguntó a las sociedades encuestadas, en qué medida, la familia es propietaria de las acciones de la sociedad, puesto que este resultado permite clasificar, según la teoría de las sociedades de familia de las ciencias administrativas, si las sociedades son en verdad empresas familiares. Igualmente, como en la pregunta anterior, si la sociedad no marcaba alguna de las posibles respuestas planteadas, se eliminaba de plano que dicha sociedad fuese una sociedad familiar, toda vez que en la sociedad familiar confluyen tres sistemas a saber: sistema empresarial, sistema familiar y propiedad.

En la siguiente imagen (ver gráfica 3) es posible observar que sólo el 5% de las sociedades encuestadas contestaron que la propiedad familiar radica en un rango del 51%-60% de las acciones. Por su parte el 15% de las 20 sociedades encuestadas respondieron que la propiedad accionaria de la familia recae sobre un rango del 61%-80%. En contraste, el 30% de las sociedades indicaron que la familia es propietaria de un porcentaje de acciones que varía entre el 91% y la

totalidad. Sin embargo, el 50% de las sociedades encuestadas manifestaron que su familia es dueña de un porcentaje de acciones que oscila entre el 81% y 90%.

En la gráfica (ver gráfica 3) se indica cuántas sociedades categorizadas como pequeñas y medianas empresas (en adelante denominadas pymes) y cuántas sociedades grandes marcaron su proporción de la propiedad familiar sobre las acciones de la sociedad.

**Gráfica 3. Proporción de propiedad de la familia sobre acciones de la sociedad**

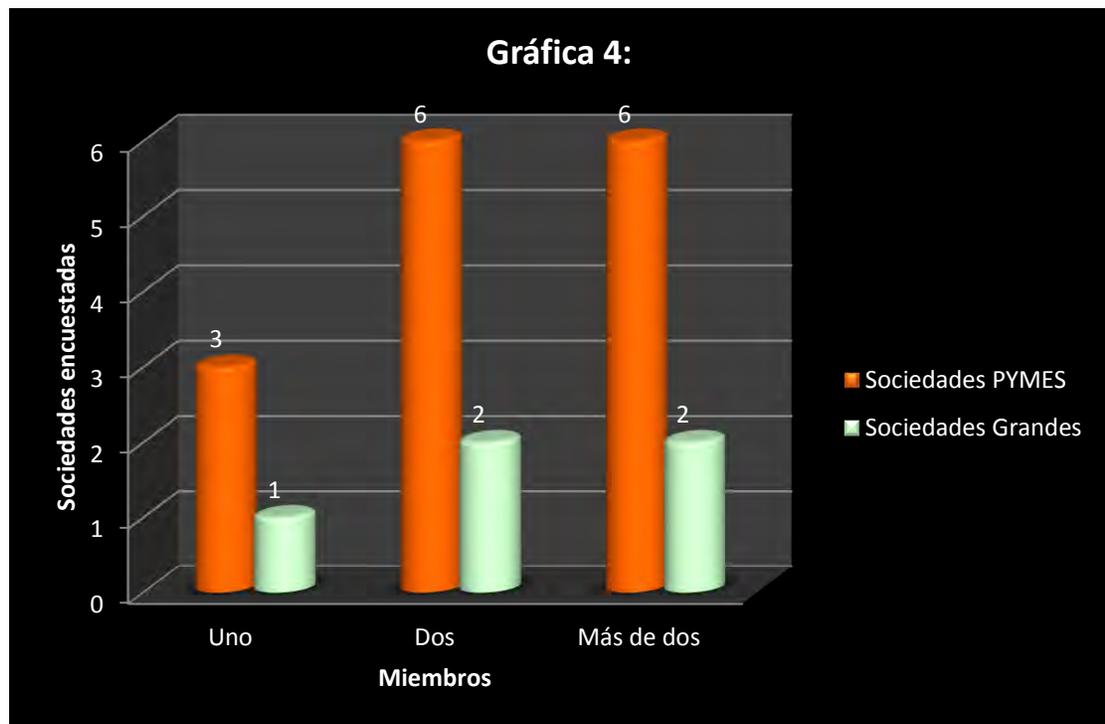


Fuente: La investigación.

**2.2.3 Identificación de número de familiares en cargos directivos y administrativos de las sociedades de familia.** En tercer lugar, y como pregunta filtro final para determinar si las sociedades encuestadas son en verdad sociedades de familia, con las características que se describieron en el acápite anterior; se les indagó a las sociedades acerca de la cantidad de miembros familiares que desempeñan funciones de administración y dirección en la sociedad. Precizando lo correspondiente, si la sociedad encuestada no marcaba ninguna de las opciones de respuesta planteadas, se eliminaba dicha sociedad del objeto de estudio, por tratarse de una sociedad no familiar.

De las 20 sociedades encuestadas, se indica en el siguiente diagrama (ver gráfica 4) que sólo el 20% de ellas respondió tener un sólo miembro familiar en la administración y/o dirección de la sociedad. Por su parte, un 40% de las sociedades encuestadas contestaron tener dos miembros de su familia a cargo de la sociedad. Finalmente, lo propio con el otro 40% manifestó contar con más de dos miembros familiares en la dirección de la sociedad.

**Gráfica 4. Número de familiares en cargos de dirección y/o administración de la sociedad**

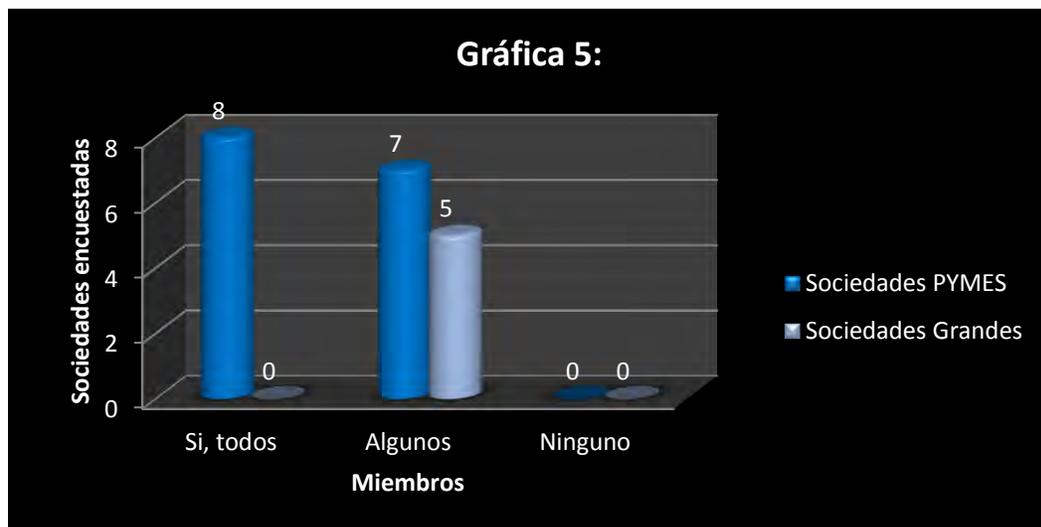


Fuente: La investigación.

Con la seguridad de saber que tras las respuestas de las anteriores tres preguntas, se estaba encuestando a las sociedades de familia de la ciudad de Pasto, cuyo tipo societario es de sociedades por acciones simplificadas, se prosiguió con la encuesta, a fin de revelar las características de ellas como objeto de estudio de esta investigación.

**2.2.4 Identificación de familiares que conocen misión, visión y objetivos de las sociedades de familia.** Se interrogó a las sociedades sobre si su familia, propietaria de la sociedad, conoce la misión, visión y objetivos de la misma. En la siguiente imagen (ver gráfica 5) se muestran los resultados obtenidos. Al respecto, de las 20 sociedades encuestadas, el 40% manifestó que en efecto, todos los miembros de la familia conocen la misión, visión y objetivos de la sociedad. Sin embargo, el 60% mayoritario indicó que sólo algunos miembros de la familia conocen todo el plan de direccionamiento estratégico de la sociedad.

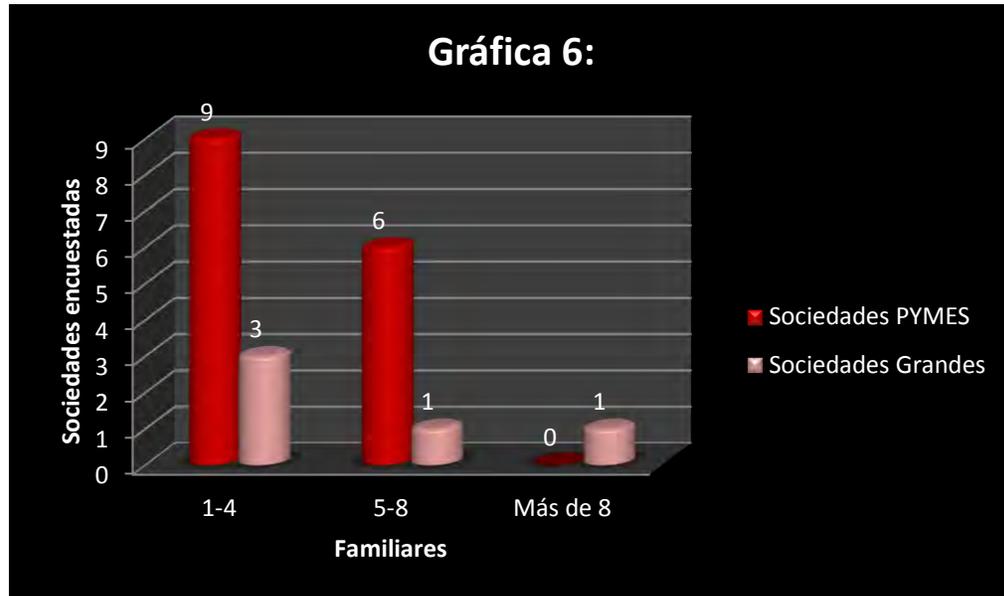
**Gráfica 5. Número de familiares que conocen misión, visión y objetivos de la sociedad**



Fuente: La investigación.

**2.2.5 Identificación de cantidad de familiares trabajadores de las sociedades de familia.** Para indagar acerca de una de las características de las sociedades de familia, que consiste en que la sociedad es fuente de empleo principal para los miembros de la familia, a las 20 sociedades encuestadas se les preguntó la cantidad de trabajadores – familiares que se encuentran laborando en la sociedad. A continuación pueden observarse sus respuestas (ver gráfica 6). El 60% mayoritario de las sociedades encuestadas dijo que presentan entre 1 y 4 familiares trabajando en la sociedad, de las cuales nueve (9) son pymes y tres (3) son grandes empresas. El 35% de las sociedades, por su parte, manifestaron que emplean entre 5 y 8 familiares, y tan sólo el 5% (una sociedad) respondió contar con mas de 8 familiares en su grupo de talento humano.

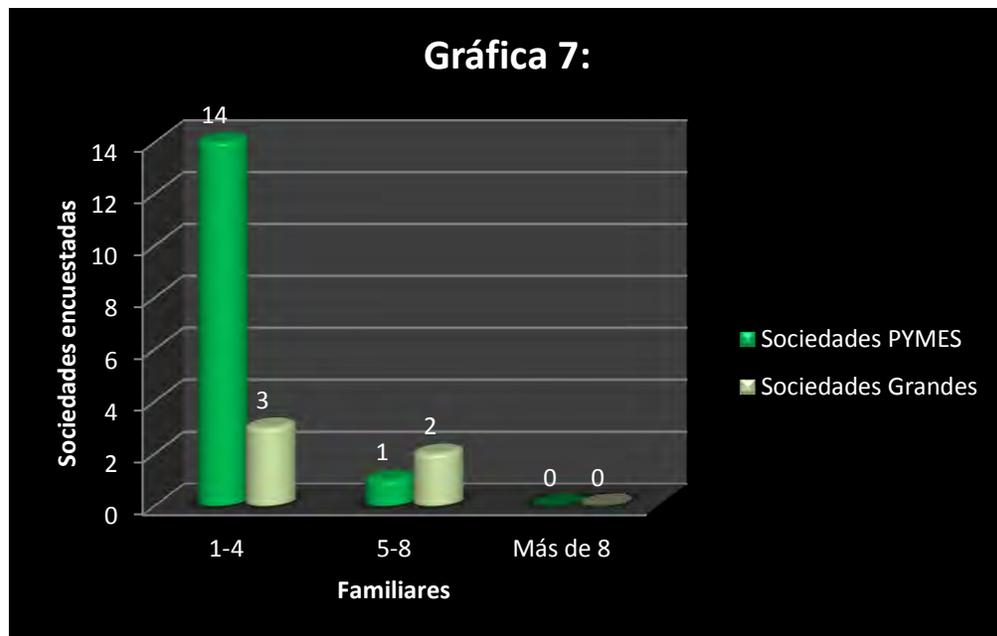
**Grafica 6. Número de trabajadores - familiares que laboran en la sociedad**



Fuente: La investigación.

**2.2.6 Identificación de cantidad de familiares trabajadores y accionistas de las sociedades de familia.** Así mismo, se les preguntó a las 20 sociedades encuestadas, que indiquen cuántos trabajadores – familiares son, a su vez, propietarios de acciones de la sociedad. Las respuestas (ver gráfica 7), consideran que el 85% mayoritario de las sociedades presentan entre 1 y 4 familiares propietarios de acciones de la sociedad. Sólo el 15% de las sociedades, por su parte, manifestaron contar entre 5 y 8 familiares – accionistas.

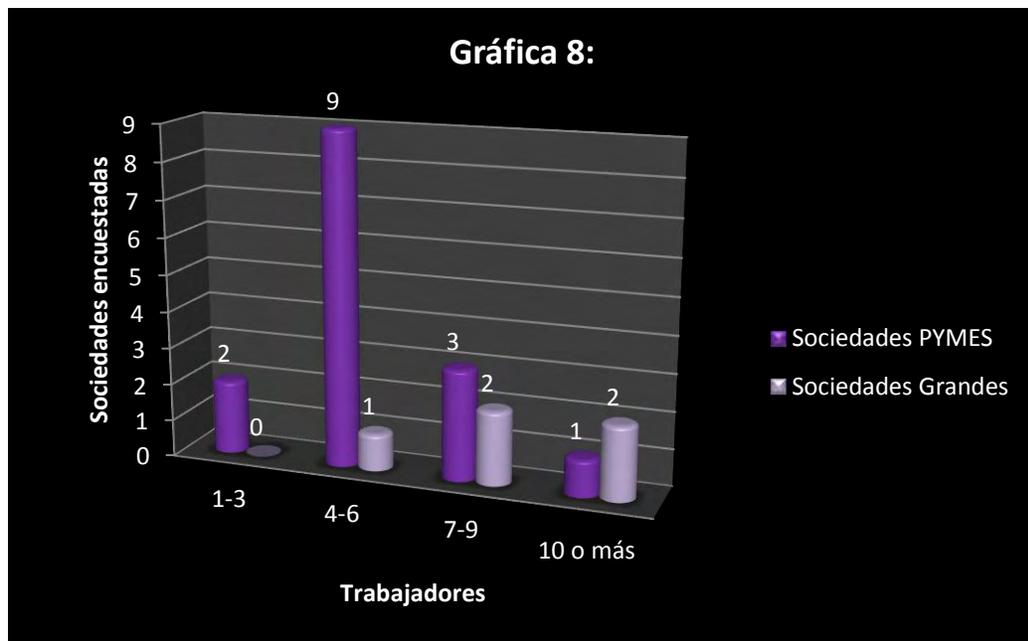
**Grafica 7. Número de trabajadores - familiares propietarios de acciones de la sociedad**



Fuente: La investigación.

**2.2.7 Identificación de cantidad de trabajadores no familiares que laboran en las sociedades de familia.** Adicionalmente, se cuestionó a las 20 sociedades acerca de la cantidad de trabajadores – no familiares que laboran en la sociedad. Las respuestas dadas por las sociedades encuestadas indican (ver gráfica 8) que el 10% de ellas sólo cuentan con 1 a 3 trabajadores externos, es decir no familiares. El 50% mayoritario de las sociedades contestaron que cuentan con 4 a 6 trabajadores externos, de ellas nueve (9) sociedades pymes y una (1) sociedad grande. También existe un 25% de las sociedades que manifestaron contar con 7 a 9 trabajadores no familiares. Y finalmente, un 15% de las encuestadas, expresaron contar con más de 10 trabajadores no familiares en su nómina, de ellas, una (1) pymes y dos (2) grandes sociedades.

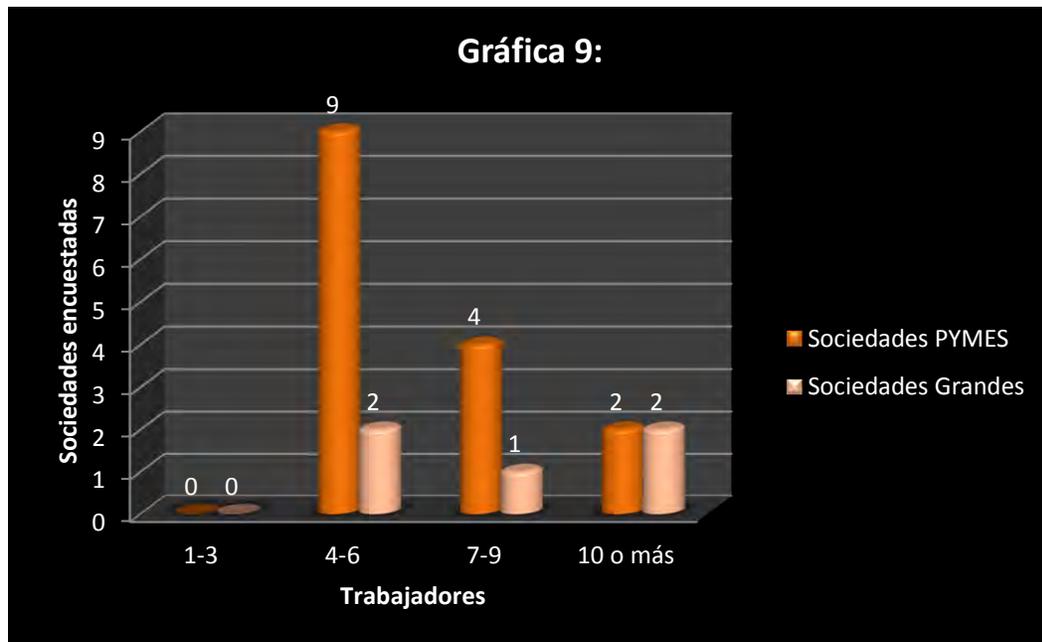
**Gráfica 8. Número de trabajadores - no familiares que laboran actualmente en la sociedad**



Fuente: La investigación.

**2.2.8 Nivel educativo profesional de los trabajadores de las sociedades de familia.** Finalmente, respecto de los trabajadores, se preguntó a las 20 sociedades encuestadas acerca del nivel educativo profesional y superior de sus empleados. Los resultados (ver gráfica 9) manifestaron que el 55% mayoritario de las sociedades cuentan con 4 a 6 trabajadores de estudios profesionales o superiores. El 25% de las sociedades, por su parte consideró tener en su personal de 7 a 9 trabajadores con altos estudios académicos. Únicamente el 20% de las sociedades manifestó tener más de 10 empleados de estudios profesionales y superiores.

**Gráfica 9. Número de trabajadores con nivel educativo profesional y superior en la sociedad**

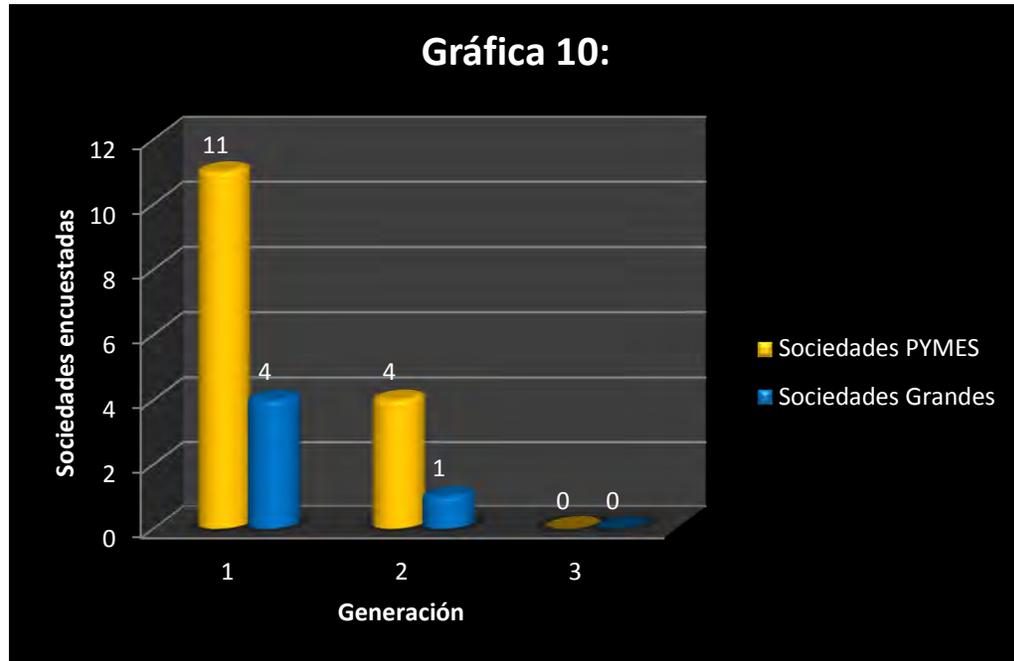


Fuente: La investigación.

**2.2.9 Etapa generacional de las sociedades familiares.** Para conocer acerca de otra característica fundamental de las sociedades de familia, se les interrogó a las 20 sociedades acerca de la etapa generacional en que se encuentra la sociedad. Es necesario precisar que para efectos del estudio de las sociedades de familia existen tres etapas generacionales<sup>134</sup>. Los resultados que se indican en el diagrama (ver gráfica 10) permiten concluir que el 75% mayoritario de las sociedades se encuentran en la primera etapa, donde el socio fundador es quien dirige y/o administra la sociedad. Sólo el 25% de las encuestadas manifestaron encontrarse en la segunda etapa, donde el socio fundador se retiró y cedió la dirección de la sociedad a sus hijos u esposa (o). Ninguna sociedad manifestó encontrarse en tercera generación.

<sup>134</sup> Etapas generacionales de las sociedades de familia: Primera generación: el socio fundador es quien dirige y/o administra la sociedad. Segunda generación: el socio fundador se retiró (por muerte o voluntariamente) y cedió la dirección de la sociedad a sus hijos u esposa (o). Tercera generación: la sociedad es dirigida por los nietos del fundador o llegó a manos de terceros. Fuente: Cfr. CORPORACIÓN ANDINA DE FOMENTO. Óp. cit., p. 47.

**Grafica 10. Etapa generacional en que se encuentra la sociedad familiar**



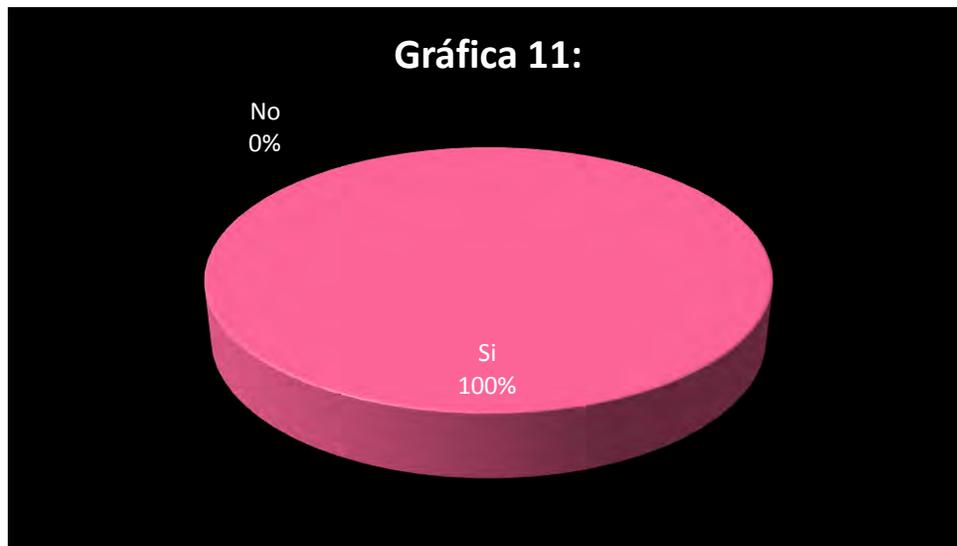
Fuente: La investigación.

### **2.2.10 Aspectos financieros y de contabilidad de las sociedades de familia.**

Las siguientes preguntas que se realizaron a las 20 sociedades encuestadas, buscan indagar respecto del ámbito financiero de las sociedades de familia, pues ello también constituye una característica determinante y quizá la más importante.

Se les preguntó a las 20 sociedades encuestadas, si llevan una adecuada contabilidad, cuestionamiento ante el cual, todas, es decir el 100% de las sociedades, manifestaron manejar su contabilidad de la manera más ordenada y reglamentada. Para todos los efectos puede observarse la siguiente imagen (ver gráfica 11).

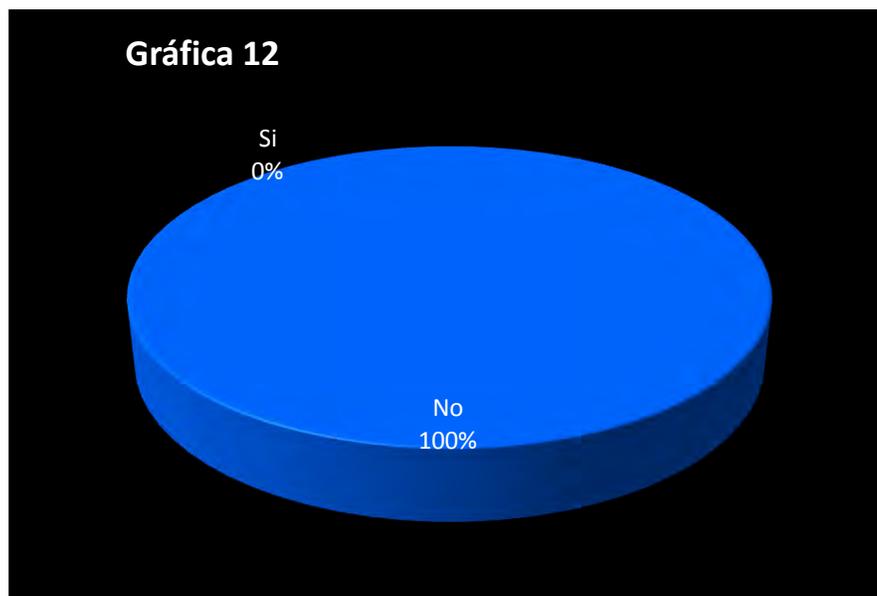
**Grafica 11. ¿La sociedad familiar lleva una adecuada contabilidad?**



Fuente: La investigación.

**2.2.11 Nivel de deuda de las sociedades de familia.** De igual manera, se interrogó a las 20 sociedades encuestadas, acerca de su nivel de deuda, y la respuesta de todas ellas, es decir, el 100% expresó no contar con un alto nivel de deuda (ver gráfica 12).

**Grafica 12. : ¿Financieramente, presenta la sociedad un alto nivel de deuda?**

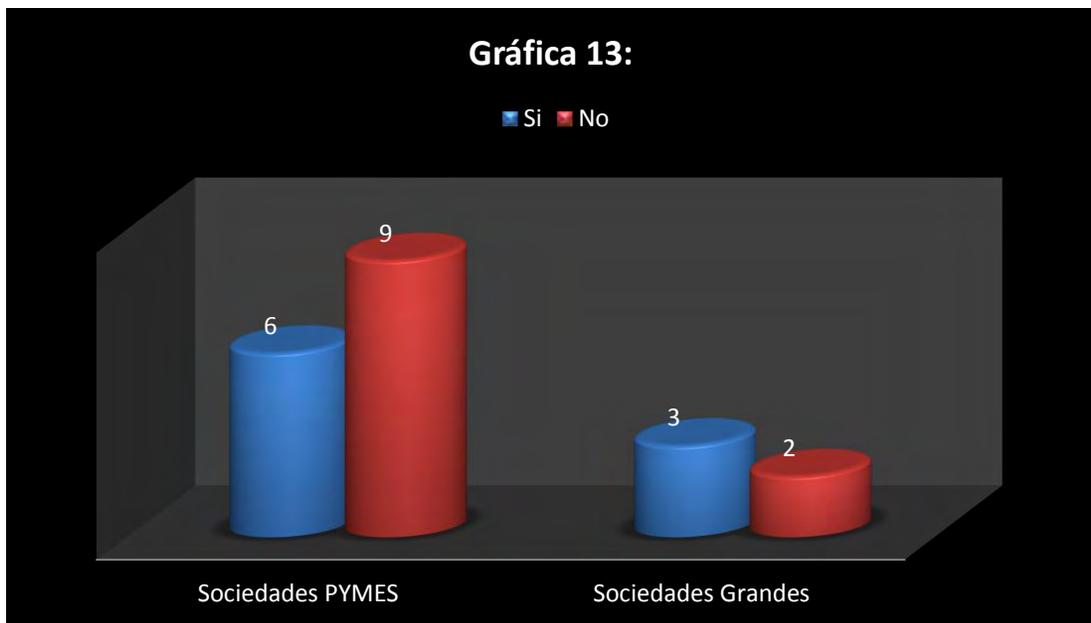


Fuente: La investigación.

**2.2.12 Disposición de los socios al financiamiento externo en las sociedades familiares.** Adicionalmente, se les preguntó a las 20 sociedades encuestadas acerca de la disposición de sus socios a recurrir a inversionistas externos o a emitir nuevas acciones para el financiamiento de un proyecto. El diagrama siguiente (ver gráfica 13) muestra los resultados.

Es posible concluir al respecto que, el 55% mayoritario de las sociedades encuestadas respondieron negativamente a esta forma de financiamiento, de capital de terceros o de nueva emisión de acciones. Por su parte, el 45% de las sociedades manifestaron estar dispuestas a las formas de financiamiento planteadas.

**Gráfica 13. Disposición de los socios a la inversión externa o emisión de acciones para el financiamiento de proyectos**

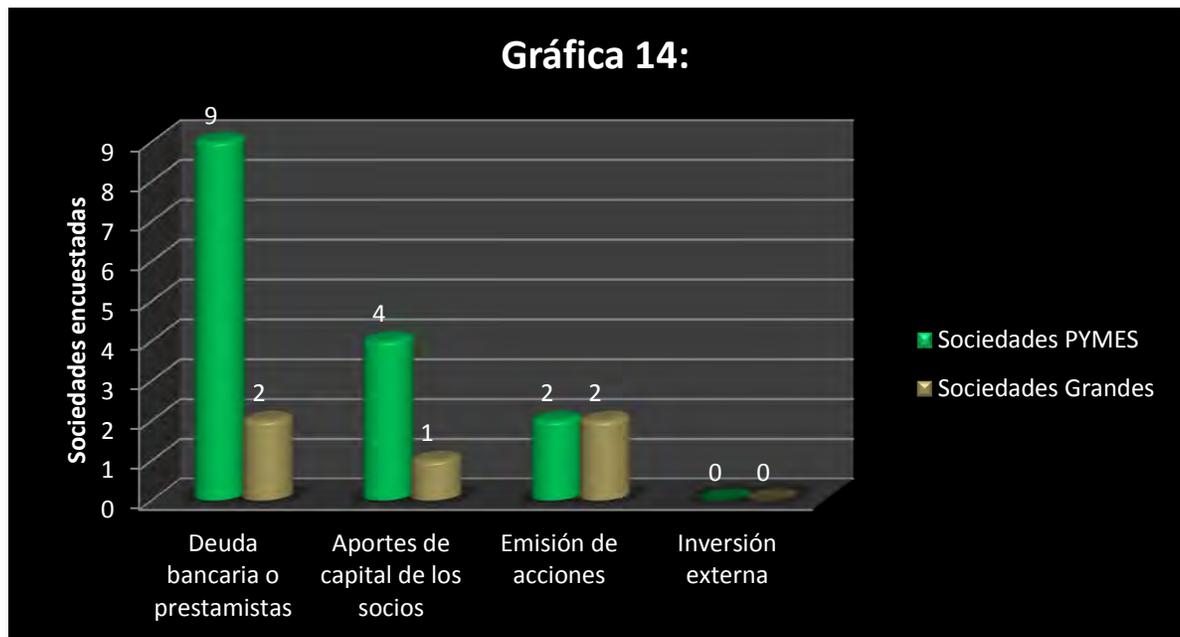


Fuente: La investigación.

**2.2.13 Identificación de primera fuente de financiamiento de las sociedades familiares.** De igual manera, a las 20 sociedades encuestadas se les preguntó que ante un nuevo proyecto de la sociedad, indiquen cuál es la primera fuente de financiamiento que buscarían. Los resultados contentivos en la gráfica 14, muestran que el 55% representativo de las sociedades recurren como primera medida al crédito bancario o con prestamistas, dicha respuesta fue otorgada por nueve (9) pymes y dos (2) sociedades grandes. Por su parte existe también un 25% de las sociedades encuestadas que manifestaron acudir en primera instancia a los aportes de capital de los socios para financiar un nuevo proyecto; tales

respuestas fueron consideradas por cuatro (4) pymes y una (1) sociedad grande. Finalmente, existe un 20% de las sociedades que recurrirían a la emisión de acciones para el financiamiento de un proyecto, de ellas dos (2) pymes y dos (2) grandes sociedades.

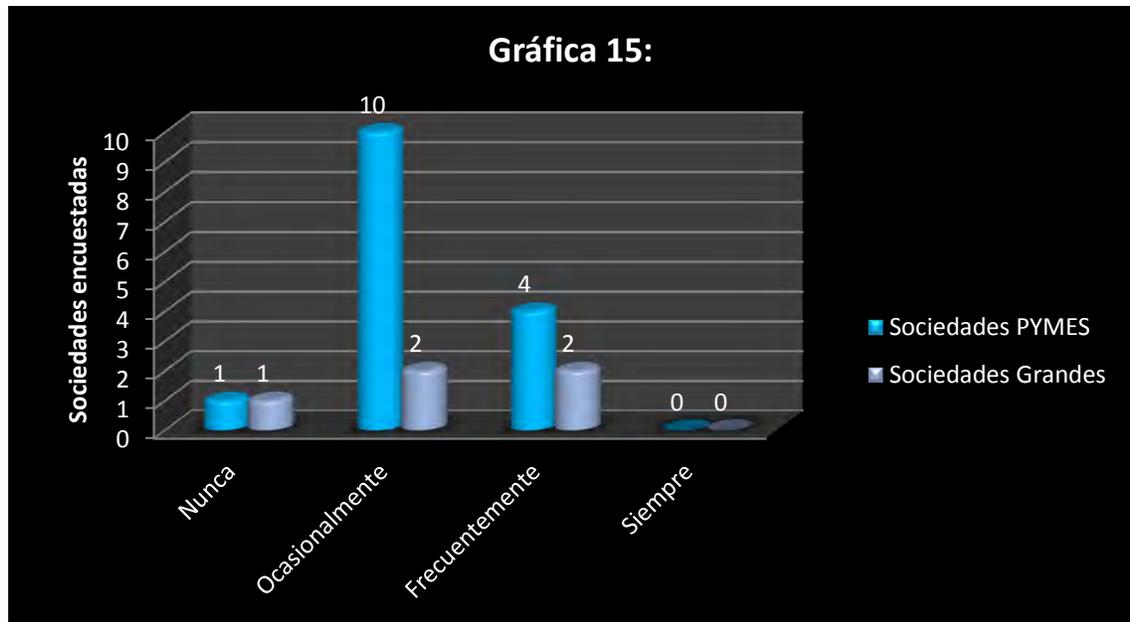
**Gráfica 14. ¿Cuál es la primera fuente de financiamiento que busca la sociedad?**



Fuente: La investigación.

**2.2.14 Presencia de conflictos familiares trasladados a las sociedades encuestadas.** Con la finalidad de indagar acerca de los conflictos de interés que se pueden presentar en las sociedades de familia, a las 20 sociedades se les preguntó con qué frecuencia ven trasladados o reflejados los conflictos familiares en la sociedad. La siguiente imagen (ver gráfica 15) permite observar que el 60% representativo de las sociedades manifestaron que ocasionalmente ven reflejados los problemas familiares en el desempeño de la sociedad. Existe también un 30% significativo que considera ver frecuentemente reflejados los conflictos familiares en la sociedad. Finalmente existe un 10% quienes manifiestan que nunca han presentado estos conflictos de interés.

**Gráfica 15. ¿Con qué frecuencia los conflictos familiares se trasladan a la sociedad?**

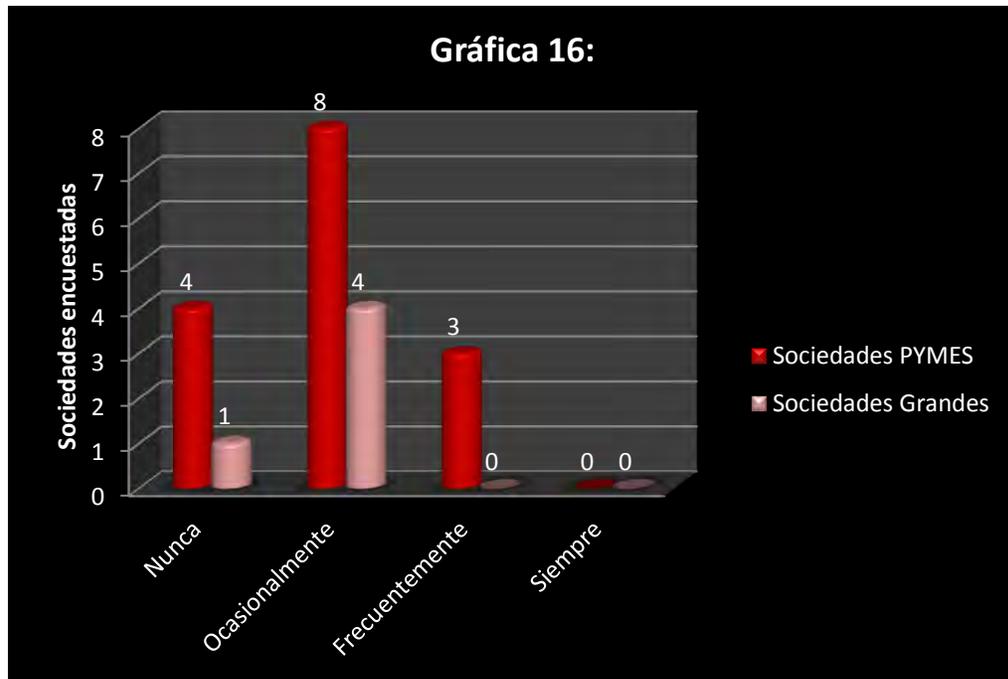


Fuente: La investigación.

**2.2.15 Conflictos de interés entre administrador y accionistas en las sociedades de familia.** Como los conflictos de interés pueden presentarse de diversas maneras, se les interrogó a las 20 sociedades encuestadas a cerca de la frecuencia con que se presentan problemas entre el administrador/gerente de la sociedad y los accionistas, por diferencias en los criterios de administración, entre otras razones.

El diagrama siguiente (ver gráfica 16) compila los resultados, de los cuales se puede establecer que el 60% mayoritario de las sociedades encuestadas, ocasionalmente han presentado conflictos de interés entre el administrador y los socios, dichas respuestas fueron dadas por ocho (8) pymes y cuatro (4) grandes sociedades. Existe un 15% minoritario de las sociedades que manifestó presentar estas problemáticas de manera frecuente, de ellas tres (3) pymes. Finalmente, existe un 25% de las sociedades que indicó nunca haber presentado estos conflictos, dicha razón que responde principalmente a que en estas sociedades el socio mayoritario es, a su vez, administrador de la sociedad.

**Gráfica 16. ¿Con qué frecuencia se presentan conflictos de interés entre administrador y accionistas?**

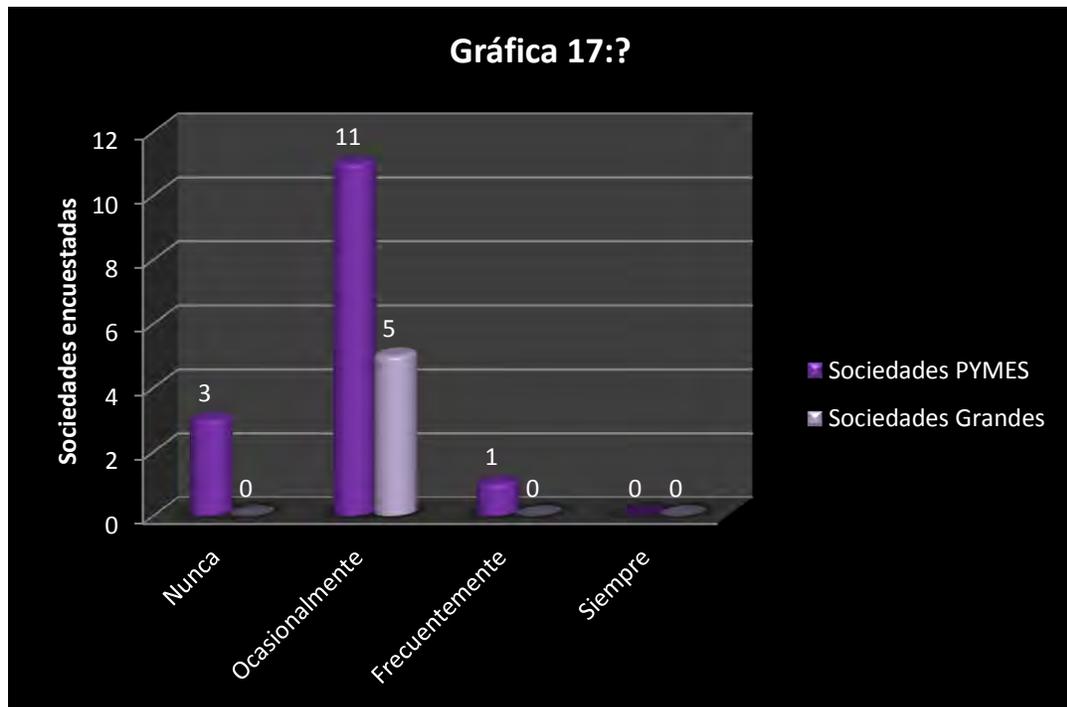


Fuente: La investigación.

**2.2.16 Conflictos de interés entre accionistas en las sociedades de familia.**

Con el mismo propósito, se les cuestionó a las 20 sociedades encuestadas acerca de la frecuencia en que se presentan conflictos de interés entre accionistas mayoritarios y minoritarios por sus posiciones debatidas en asamblea general de accionistas y demás razones. El diagrama siguiente (ver gráfica 17) indica que el 80% de las sociedades considera que este conflicto de interés se presenta de manera ocasional. Un 5% minoritario, correspondiente a una (1) pymes, manifestó presentar esta problemática de manera frecuente. Finalmente, existe un 15% de las sociedades quienes expresaron nunca presentar este tipo de conflictos.

**Gráfica 17. ¿Con qué frecuencia se presentan conflictos de interés entre accionistas?**

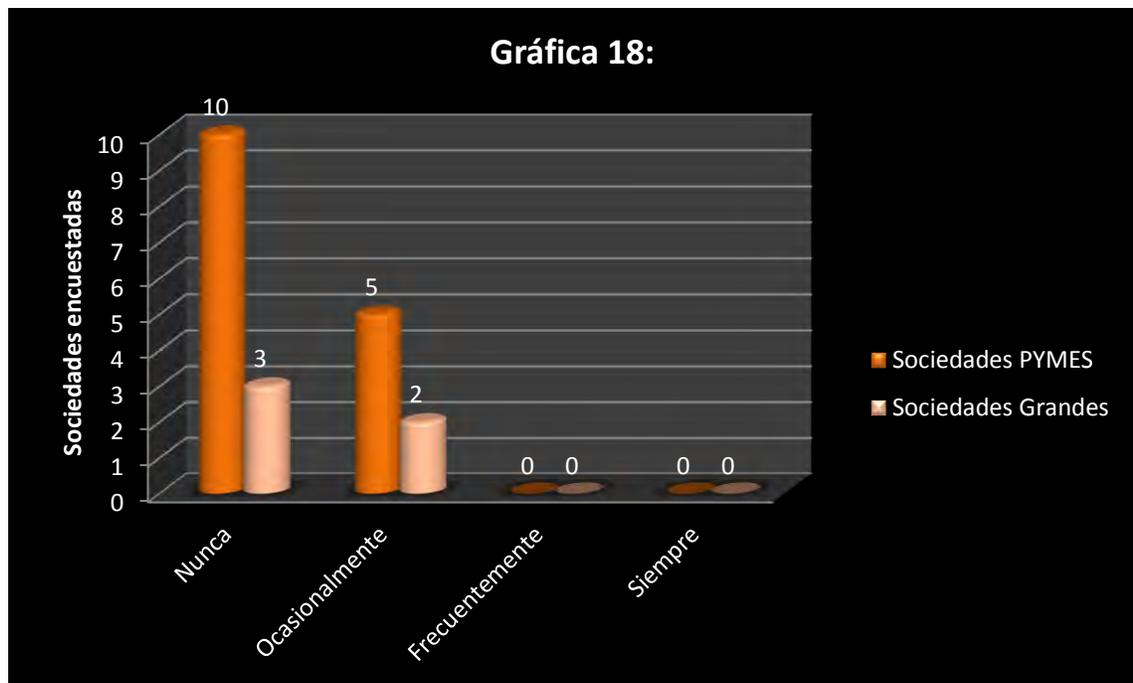


Fuente: La investigación.

### **2.2.17 Conflictos de interés entre la sociedad familiar y stakeholders.**

Finalmente, respecto de los conflictos de interés, se les preguntó a las 20 sociedades encuestadas acerca de éstos presentados con terceros *stakeholders*, es decir conflictos de interés entre la sociedad y acreedores, proveedores, clientes, o trabajadores, a causa de ocultar información o no suministrar información clara y oportuna en lo que involucra al giro ordinario de los negocios. Al respecto, el diagrama siguiente (ver gráfica 18) que indica los resultados obtenidos, permite deducir que sólo el 35% de las sociedades han presentado de manera ocasional este tipo de conflictos de interés. De otro lado, el 65% mayoritario de las sociedades, respondieron nunca haber presentado estos conflictos.

**Gráfica 18. ¿Con qué frecuencia se presentan conflictos de interés entre la sociedad y terceros grupos de interés?**

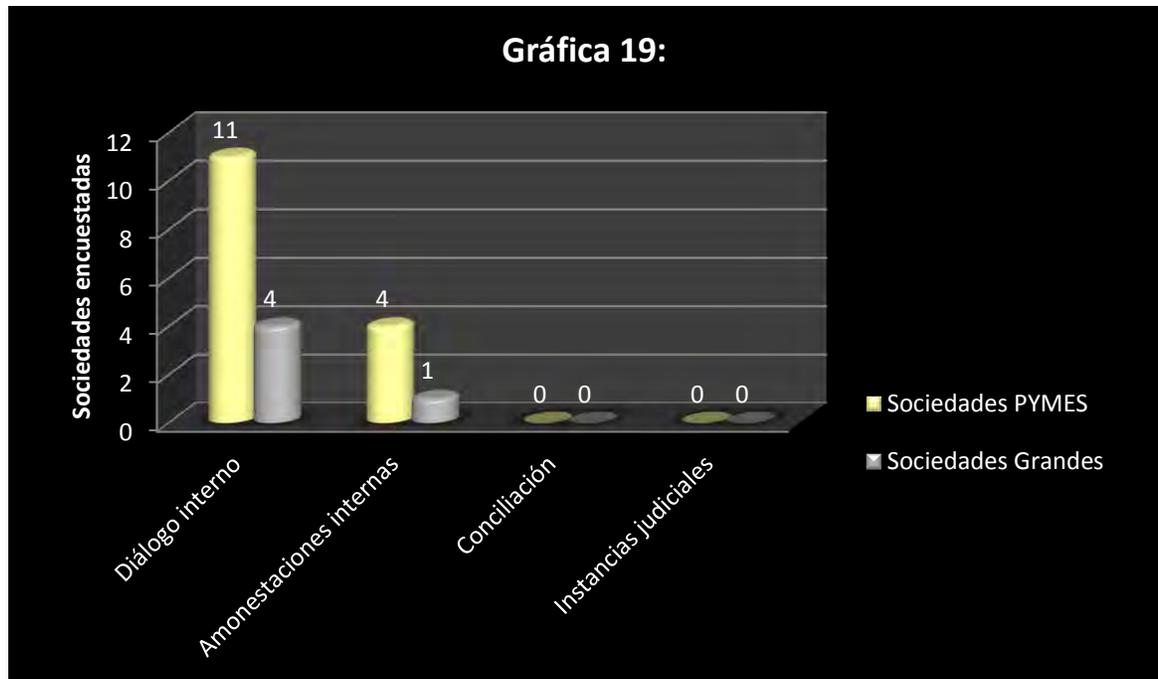


Fuente: La investigación.

**2.2.18 Identificación de la primera solución de conflictos en las sociedades de familia.** Es también interés del gobierno corporativo, el tratamiento de los conflictos de las sociedades, por tanto, se les preguntó a las 20 sociedades encuestadas cuál es la primera solución de tratamiento de ellos. De la gráfica 19, la cual muestra los resultados obtenidos, es posible concluir que el 75% de las sociedades encuestadas acuden al diálogo interno como primera solución de tratamiento a sus conflictos, parte de este porcentaje lo conforman once (11) pymes y cuatro (4) sociedades grandes. Por otro lado, existe un 25% de las sociedades, cuya primera solución de tratamiento a sus conflictos son las amonestaciones internas, resultados obtenidos de cuatro (4) pymes y una (1) sociedad grande.

De los resultados, ninguna sociedad respondió que la conciliación o las instancias judiciales sean su primera fuente de solución de controversias, dado que es menester agotar los procedimientos internos inicialmente.

**Gráfica 19. ¿Cuál es la primera solución de tratamiento ante un conflicto interno de la sociedad?**



Fuente: La investigación.

**2.2.19 Solución de conflictos de las sociedades familiares en los estrados judiciales.** Se le interrogó a las sociedades encuestadas acerca de la necesidad de acudir a los estrados judiciales para la solución de sus conflictos presentados entre familiares. La siguiente imagen (ver gráfica 20) permite deducir, de los resultados obtenidos, que el 55% de las 20 sociedades, si han acudido a los estrados judiciales para resolver controversias familiares. Sin embargo, el 45% restante manifestó no hacerlo.

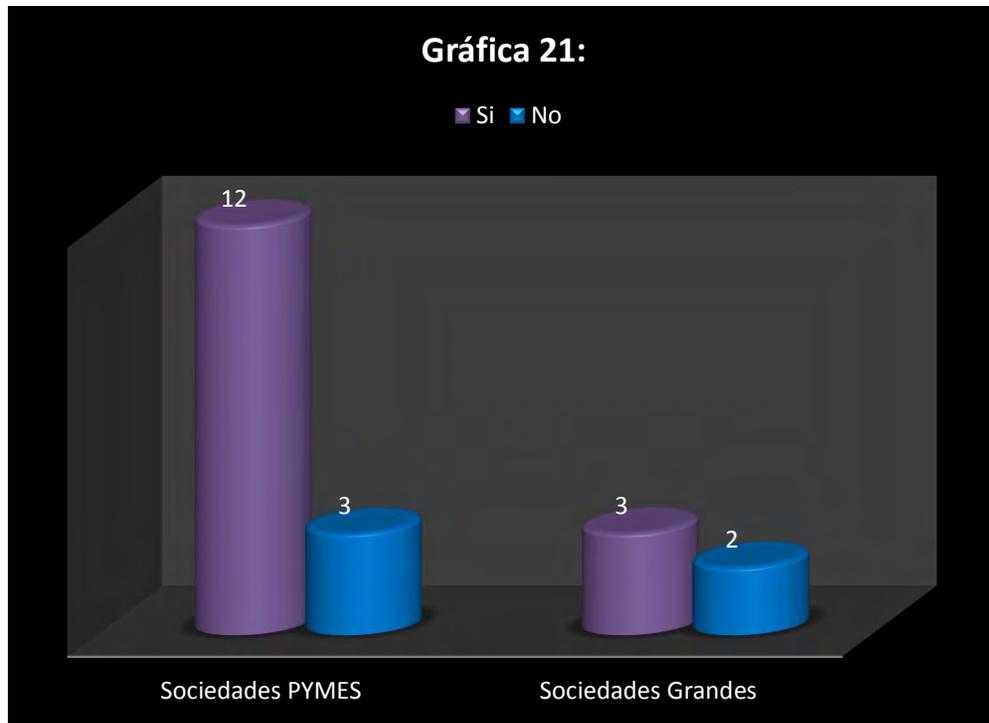
**Gráfica 20. ¿La sociedad ha acudido a los estrados judiciales por conflictos entre familiares?**



Fuente: La investigación.

**2.2.20 La conciliación como solución de conflictos familiares de las sociedades.** De igual manera, se le interrogó a las 20 sociedades encuestadas acerca de la necesidad de acudir a la conciliación como método alternativo de solución de conflictos para la resolución de controversias familiares. La siguiente imagen (ver gráfica 21) permite concluir a partir de los resultados obtenidos, que el 75% de las sociedades encuestadas, si han acudido a la conciliación para la solución de sus conflictos familiares. Por su parte, el 25% restante manifestó no hacerlo.

**Gráfica 21. ¿La sociedad ha acudido a conciliación por conflictos entre familiares?**



Fuente: La investigación.

**2.2.21 Presencia de cláusula compromisoria en los estatutos de las sociedades de familia.** En el mismo sentido, se les preguntó a las 20 sociedades encuestadas acerca del pacto de arbitraje, jurídicamente denominado cláusula compromisoria en el contrato de sociedad, es decir si ella se encuentra presente en los estatutos de la sociedad. Al respecto, el siguiente diagrama (ver gráfica 22) indica que el 55% de las sociedades encuestadas han pactado cláusula compromisoria en sus estatutos y el 45% restante indicaron que el arbitraje no ha sido pactado.

**Gráfica 22. ¿El arbitraje como mecanismo alternativo de solución de conflictos se pactó en los estatutos de la sociedad?**

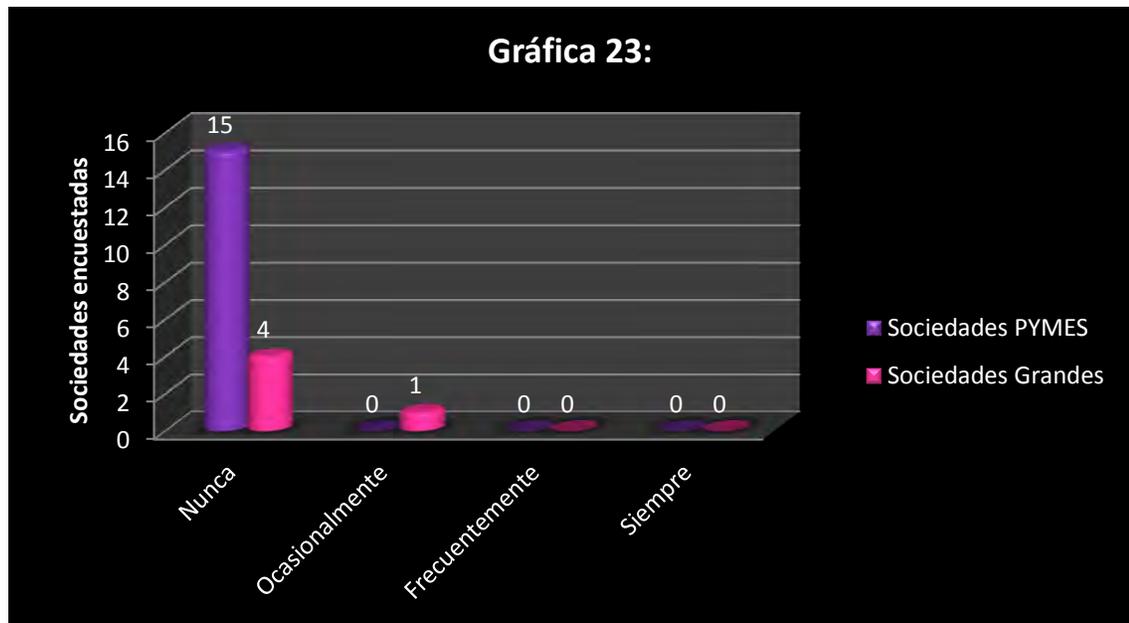


Fuente: La investigación.

### **2.2.22 El Arbitraje como solución de conflictos en las sociedades familiares.**

Finalmente, acerca del arbitraje, se les preguntó a las 20 sociedades encuestadas cuál es la frecuencia con que la sociedad acude a este mecanismo de solución de conflictos. La imagen a continuación (ver gráfica 23) describe detalladamente los resultados obtenidos, de los cuales puede considerarse que el 95% de las sociedades encuestadas nunca han acudido a procesos arbitrales para la solución de sus controversias. Un minoritario 5%, correspondiente a una sociedad grande, manifestó haber acudido al arbitraje en una ocasión para la resolución de sus conflictos comerciales.

**Grafica 23. ¿Con qué frecuencia la sociedad acude al arbitraje para solucionar sus conflictos?**



Fuente: La investigación.

**2.2.23 Conclusiones de los resultados obtenidos del trabajo de campo.** Del análisis y resultados gráficos anteriores, puede considerarse que la realidad de las sociedades de familia en la ciudad de Pasto que se han organizado bajo el tipo societario de sociedad por acciones simplificadas (S.A.S.), se ajusta en gran medida a la caracterización general de la teoría administrativa sobre las sociedades familiares. Concluyendo de este estudio, lo siguiente:

- Para la identificación de sociedades de familia en Pasto organizadas como sociedades por acciones simplificadas, se realizaron varias preguntas filtro, y de los resultados obtenidos es posible afirmar que el 50% de las sociedades encuestadas presentan entre el 81% y 90% de su propiedad accionaria en cabeza de la familia. Y adicionalmente, el 80% de las sociedades de familia en Pasto cuentan con dos (2) miembros o más de su familia en la dirección de la sociedad.
- En cuanto a la identificación de la etapa generacional en que se encuentran las sociedades de familia en Pasto organizadas como sociedades por acciones simplificadas, se tiene que el 75% de ellas se encuentran en la primera etapa, donde el socio fundador es quien dirige y/o administra la sociedad. Sólo el 25%

se encuentra en la segunda etapa generacional y ninguna sociedad se encuentra en la tercera etapa.

- Respecto del ámbito administrativo de la planeación de la sociedad familiar, el 60% de las sociedades encuestadas indicaron que sólo algunos miembros de la familia conocen todo el plan de direccionamiento estratégico de la sociedad.
- Para el análisis de organización laboral de las sociedades familiares se encontró que el 60% de las sociedades encuestadas presentan entre 1 a 4 miembros de la familia trabajando en la sociedad. Por su parte, el 85% de las sociedades encuestadas manifestaron tener entre 1 a 4 familiares quienes son propietarios de acciones de la sociedad. En contraste, el 50% de las sociedades de familia de Pasto cuentan con 4 a 6 trabajadores externos que no son familiares. Finalmente, el 55% de las sociedades encuestadas cuentan con 4 a 6 trabajadores de estudios profesionales o superiores.
- En cuanto al ámbito financiero de las sociedades familiares de Pasto, todas las sociedades encuestadas manifestaron manejar su contabilidad de la manera más ordenada y conforme los estándares legales exigidos. Así como también, todas ellas expresaron tener un bajo nivel de deuda. Por su parte, el 55% de las sociedades familiares no están dispuestas a recurrir a capital de inversores externos o a una nueva emisión de acciones para financiarse en nuevos proyectos; y en contraste, el 55% de ellas recurren como primera medida al crédito bancario o a mutuos civiles para financiarse.
- Para el análisis de los conflictos de interés en las sociedades familiares de Pasto es posible afirmar que el 60% de las sociedades, ocasionalmente ven reflejados los problemas familiares en el desempeño de la sociedad. Así también el 60% de las sociedades encuestadas, de manera ocasional han presentado conflictos de interés entre el administrador y los socios. Por su parte, respecto de los conflictos de interés entre accionistas mayoritarios y minoritarios, el 80% de las sociedades considera que se presentan de manera ocasional. Y finalmente, respecto de los conflictos de interés entre las sociedades de familia y sus *stakeholders*, el 35% de las sociedades han incurrido en ellos de manera ocasional.
- En cuanto a la solución de conflictos, el 75% de las sociedades de familia acuden al diálogo interno como primera solución de tratamiento a sus controversias de tipo societario. Por su parte, el 55% de las sociedades familiares encuestadas han acudido a los estrados judiciales para resolver conflictos de índole familiar, de carácter sucesoral, matrimonial, entre otros civiles. En cuanto a la conciliación como método alternativo de solución de conflictos, el 75% de las sociedades encuestadas han acudido a ella en conflictos de tipo comercial, civil y laboral. Y en cuanto al arbitraje, el 55% de

las sociedades de familia han pactado cláusula compromisoria en sus estatutos y el 95% de ellas nunca han acudido a procesos arbitrales para la solución de sus controversias, toda vez que el arbitraje se constituye como un procedimiento muy costoso para las sociedades de familia objeto de estudio.

Para efectos de esta investigación se tomará con mayor énfasis los resultados obtenidos en cuanto a los conflictos de interés, su respectiva solución de controversias y el manejo financiero, toda vez que son objeto de relevancia para el establecimiento de políticas de gobierno corporativo que se analizarán enseguida.

### **2.3 ANÁLISIS DE APLICABILIDAD DE CADA MODELO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO FRENTE A LAS SOCIEDADES DE FAMILIA DE LA CIUDAD DE PASTO ORGANIZADAS BAJO EL TIPO SOCIETARIO DE SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADAS**

Ahora bien, tras la obtención de las características de las sociedades de familia constituidas bajo la figura jurídica de una sociedad por acciones simplificadas (S.A.S.) de la ciudad de Pasto, mediante encuesta e investigaciones previas citadas; es necesario realizar un análisis de cada uno de los modelos de buen gobierno corporativo estudiados en el primer capítulo de este trabajo, para determinar la aplicabilidad de cada una de sus políticas a las sociedades objeto de esta investigación.

Así, en los numerales subsiguientes se examinará cada uno de los ocho modelos de gobierno corporativo y se determinará cuáles medidas le serán aplicables al modelo de buen gobierno corporativo para las sociedades de familia de Pasto, cuáles se modificarán y cuáles se rechazarán por no ser compatibles con esta especial forma societaria.

**2.3.1 Análisis de aplicabilidad del modelo de buen gobierno corporativo de la OCDE.** La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico OCDE, como organismo internacional ha establecido, como fue estudiado en el capítulo anterior, unos principios generales y rectores de todo modelo relativo a las prácticas de buen gobierno corporativo.

El primer principio denominado “Garantizar la base de un marco eficaz para el gobierno corporativo”<sup>135</sup> hace referencia principalmente a la regulación normativa que deben desarrollar los Estados en materia de derecho societario y comercial, para garantizar que dichas prácticas comerciales se ajusten a los parámetros del buen gobierno corporativo. Este principio va dirigido a los Estados en materia

---

<sup>135</sup> Cfr. ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO. Óp. cit., p. 16.

programática y de políticas públicas donde se instruya al mercado en las prácticas responsables y transparentes del gobierno corporativo. Dicho marco además debe ser flexible para satisfacer las necesidades de las sociedades que operan en diferentes entornos económicos.

Un segundo principio denominado “Los derechos de los accionistas y funciones clave en el ámbito de la propiedad”<sup>136</sup> hace referencia a la necesidad de facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas de la sociedad, tales como: asegurarse a los accionistas métodos para registrar su propiedad, posibilidad de ceder o transferir acciones, obtener información relevante y sustantiva sobre la sociedad, participar y votar en las asambleas generales de accionistas, elegir y revocar a los miembros de los organismos societarios, y participar en los beneficios de la sociedad, entre otros; los cuales han sido garantizados en Colombia por el legislador mediante el Código de Comercio y específicamente aplicable a la sociedad por acciones simplificadas, en la Ley 1258 de 2008, en su capítulo tercero relativo a las reglas especiales sobre el capital y las acciones, comprendidas entre los artículos 9 al 16. Además, puede considerarse que la normatividad colombiana mencionada también garantiza el tercer principio al que la organización internacional OCDE hace referencia, relativo al “Tratamiento equitativo de los accionistas”, sin perjuicio de las distintas alternativas de votos que pueden existir en las sociedades por acciones simplificadas, a que hace referencia el capítulo tercero de la Ley 1258 de 2008, las cuales son pactadas mediando el consentimiento de los socios en el contrato social, más conocido como estatutos de la sociedad, tal y como lo establecen los siguientes artículos:

Artículo 10. *Clases de acciones.* Podrán crearse diversas clases y series de acciones, incluidas las siguientes, según los términos y condiciones previstos en las normas legales respectivas: (i) acciones privilegiadas; (ii) acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto; (iii) acciones con dividendo fijo anual y (iv) acciones de pago. Al dorso de los títulos de acciones, constarán los derechos inherentes a ellas(...)

Artículo 11. *Voto singular o múltiple.* En los estatutos se expresarán los derechos de votación que le correspondan a cada clase de acciones, con indicación expresa sobre la atribución de voto singular o múltiple, si a ello hubiere lugar.<sup>137</sup>

Sin embargo, en la reglamentación legal de las sociedades por acciones simplificadas, existe adicionalmente un artículo referido a cómo deben ejercer los accionistas el derecho de voto, que la Ley 1258 de 2008 considera así:

---

<sup>136</sup> Cfr. *Ibíd.*, p. 17.

<sup>137</sup> REPÚBLICA DE COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 1258 (5 de Diciembre de 2008). Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada. Diario Oficial. Bogotá D.C. 5 de diciembre 2008. No. 47194., p. 1.

Artículo 43. *Abuso del derecho*. Los accionistas deberán ejercer el derecho de voto en el interés de la compañía. Se considerará abusivo el voto ejercido con el propósito de causar daño a la compañía o a otros accionistas o de obtener para sí o para una tercera ventaja injustificada, así como aquel voto del que pueda resultar un perjuicio para la compañía o para los otros accionistas. Quien abuse de sus derechos de accionista en las determinaciones adoptadas en la asamblea, responderá por los daños que ocasione, sin perjuicio que la Superintendencia de Sociedades pueda declarar la nulidad absoluta de la determinación adoptada, por la ilicitud del objeto (...) <sup>138</sup>

Respecto del cuarto principio fundamental que abandera la OCDE en lo referente al buen gobierno corporativo, denominado “El papel de las partes interesadas en el ámbito del gobierno corporativo” <sup>139</sup>, es menester recordar que es preocupación del gobierno corporativo que todos los actores intervinientes en una sociedad como cadena de valor, generen crecimiento económico para sí mismos y para la sociedad, lo cual sólo puede lograrse respetando los derechos de cada uno de los *stakeholders*, que en Colombia se encuentran regulados en normatividad de índole laboral, comercial, civil, y contractual; para el caso de trabajadores, acreedores, proveedores, clientes, accionistas y demás involucrados.

El siguiente principio en materia de gobierno corporativo a que hace referencia la OCDE, sin duda tiene bastante relación con el anterior, consistente en la “Divulgación de datos y transparencia” <sup>140</sup>, toda vez que se refiere a la garantía de revelación oportuna y precisa de todas las cuestiones materiales relativas a la sociedad, incluida la situación financiera, los resultados, la titularidad y el gobierno de la empresa. Este principio materializa el rol de los *stakeholders* en las sociedades, quienes requieren de información clara y oportuna de la sociedad. Tal información a que se refiere este principio, en Colombia se concreta en el certificado de existencia y representación legal de las sociedades, para el caso, de las sociedades por acciones simplificadas expedido por las Cámaras de Comercio del país, toda vez que las sociedades comerciales deben registrarse y renovar anualmente su registro con la información contable, financiera, la relativa al objeto social, a la titularidad de las acciones, a los organismos societarios, entre otras. Adicionalmente, este registro obligatorio por parte de las sociedades comerciales colombianas, también cumple efectos de publicidad ante terceros, de todas aquellas decisiones tomadas por las sociedades e inscritas en la Cámara de Comercio de su domicilio.

Finalmente, la OCDE como organismo internacional, consagra un principio donde atribuye responsabilidades al consejo de administración de las sociedades. Para el caso de las sociedades colombianas, este consejo es denominado como junta

---

<sup>138</sup> *Ibíd.*, p. 1.

<sup>139</sup> Cfr. ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO. Óp. Cit. p. 20.

<sup>140</sup> Cfr. *Ibíd.*, p. 21.

directiva. Aunque las sociedades por acciones simplificadas, no están obligadas legalmente en virtud del artículo 25 de la Ley 1258 de 2008 a constituir este órgano social, si es de sugerencia de este estudio y en concordancia con los principios rectores de las prácticas de buen gobierno corporativo, la institucionalización de las juntas directivas en los estatutos de las sociedades de familia organizadas como sociedades por acciones simplificadas. A la junta directiva le es atribuida la función de dirección de la sociedad por parte de la asamblea general. Por su parte, el artículo 17 de la Ley 1258 de 2008, teniendo en cuenta la no exigibilidad de la junta directiva como órgano social, respecto de la organización societaria en el capítulo 4 consagra:

Artículo 17. *Organización de la sociedad.* En los estatutos de la sociedad por acciones simplificada se determinará libremente la estructura orgánica de la sociedad y demás normas que rijan su funcionamiento. A falta de estipulación estatutaria, se entenderá que todas las funciones previstas en el artículo 420 del Código de Comercio serán ejercidas por la asamblea o el accionista único y que las de administración estarán a cargo del representante legal.<sup>141</sup>

Este principio, establece además del cumplimiento de las responsabilidades como miembros de la asamblea de accionistas por parte de los socios, y de la junta directiva a voluntad de cada sociedad, el actuar conforme al deber de diligencia y al deber de lealtad.

La OCDE ha desarrollado un modelo de gobierno corporativo basado en principios con pretensiones globales, toda vez que recomienda unos parámetros abiertos a las particularidades en cada Estado; así, los anteriores principios respecto de las sociedades de familia aplicados a la realidad colombiana y específicamente a las sociedades de familia de Pasto, pueden resumirse:

- El Estado colombiano debe satisfacer la necesidad de regulación en las prácticas comerciales, de tal manera que se instruya al mercado en torno a prácticas responsables y transparentes del gobierno corporativo. Toda vez que el primer principio que consagra la OCDE en materia de buen gobierno corporativo requiere de la movilidad del Estado en su normatividad y políticas públicas.
- Respecto de los derechos de los accionistas y funciones clave en el ámbito de la propiedad, tales derechos han sido garantizados en Colombia por el legislador mediante el Código de Comercio y específicamente por la Ley 1258 de 2008, la cual da origen y regula las sociedades por acciones simplificadas, en normas relativas a las reglas sobre el capital y las

---

<sup>141</sup> REPÚBLICA DE COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Óp. Cit. Ley 1258 (5 de Diciembre de 2008).

acciones, garantizando el derecho de propiedad de los accionistas y su participación.

- En cuanto al tratamiento equitativo de los accionistas, es necesario precisar que en las sociedades por acciones simplificadas se permite legalmente un régimen de diferenciación de acciones, en tanto que unas pueden ser ordinarias, como otras pueden ser privilegiadas o de voto múltiple, y demás. Así entonces la igualdad que se predica en este principio debe entenderse como igualdad de trato entre los titulares de cada tipo diferente de acción de las que prevee la Ley 1258 de 2008.
- Respecto del principio referido a la garantía de derechos de los *stakeholders*, la normatividad colombiana garantiza los derechos de las partes interesadas en el ámbito del gobierno corporativo en las regulaciones de carácter laboral, comercial, civil, y contractual. Así como también es menester de la adopción de estas políticas de buen gobierno corporativo, la divulgación de datos y transparencia, haciendo referencia a la prestación oportuna de la información por parte de accionistas y demás partes interesadas en la sociedad.
- Finalmente, y en atención a los parámetros del buen gobierno corporativo, se sugiere a las sociedades de familia organizadas como sociedades por acciones simplificadas, la creación de la junta directiva como órgano social, pese a no contar con la obligación de hacerlo, a fin de garantizar las responsabilidades atribuibles al consejo de administración, quien debe actuar en atención a los principios de diligencia y la lealtad.

De las conclusiones obtenidas en este análisis, se esquematiza a continuación sólo aquellas políticas de buen gobierno que son necesarias para adaptarse en las sociedades de familia de Pasto, dadas sus particularidades. Así como también se analiza el efecto esperado de la aplicabilidad de las mismas.

**Cuadro 2. Principios aplicables del modelo de buen gobierno de la OCDE**

<b>PARTICULARIDADES ENCONTRADAS EN LAS SOCIEDADES ESTUDIADAS</b>	<b>PRINCIPIOS APLICABLES DEL MODELO DE BUEN GOBIERNO DE LA OCDE</b>	<b>EFECTO ESPERADO DE LOS PRINCIPIOS APLICADOS</b>
<p>Gran parte de las sociedades tienen una estructura organizacional definida pero que no se ha implementado.</p>	<p>El sexto principio del modelo de la OCDE, se relaciona con el cumplimiento del papel del consejo de administración (junta directiva). Aunque en virtud del artículo 25 de la Ley 1258 de 2008, las sociedades por acciones simplificadas, no están obligadas legalmente a constituir este órgano social, se sugiere hacerlo, atribuyéndole la función de dirección de la sociedad.</p>	<p>Una junta directiva encargada de la dirección de la sociedad delegada por el máximo órgano social, da lugar a una estructura organizacional más completa en la sociedad, con la consecuente visualización del papel de cada órgano social e implementación de la estructura definida.</p>
<p>Muchas de estas empresas no poseen reglamentos determinados para el desarrollo de las funciones de los empleados, y las que cuentan con estos, no los dan a conocer al cliente interno.</p>	<p>El quinto principio de gobierno corporativo de la OCDE, respecto de la divulgación de datos y transparencia, pretende la garantía de revelación oportuna y precisa de información, entre otros aspectos, de cuestiones relativas a los empleados y otras partes interesadas, aplicable al caso.</p>	<p>La revelación oportuna de la información de cuestiones relativas a los empleados se verá reflejada en la publicación de los reglamentos internos, de forma tal que sean de público conocimiento, y que se inste en este sentido, a la producción de los reglamentos que deben ser publicados.</p>
<p>Las sociedades cuentan con una filosofía corporativa estructurada, pero poco conocida por los empleados, ya que no se ha encaminado a los trabajadores a luchar por esa cultura y a trabajar con base en sus objetivos y metas.</p>	<p>Dentro del quinto principio de la OCDE, debe aplicarse la pretensión de transparencia y divulgación de la información en cuanto a los objetivos de la sociedad. Asimismo, el cuarto principio de la OCDE, respecto de los derechos de los <i>stakeholders</i>, se refiere al suministro de información a los mismos.</p>	<p>El conocimiento de los objetivos de la sociedad y el reconocimiento de los empleados como <i>stakeholders</i>, con derechos como el de información, daría lugar a la contextualización de los trabajadores con el marco empresarial y a su trabajo encaminado a los fines sociales.</p>

<p>El 60% mayoritario de las sociedades encuestadas indicaron que sólo algunos miembros de la familia conocen todo el plan de direccionamiento estratégico de la sociedad.</p>	<p><b>En aplicación del cuarto principio de gobierno corporativo de la OCDE, debe reconocerse los derechos de los <i>stakeholders</i>, promoviendo el conocimiento de los planes de la sociedad.</b></p>	<p><b>Con el conocimiento de todos los planes de la sociedad, por parte de los miembros de la familia, se produciría su reconocimiento como <i>stakeholders</i> con derechos en ejercicio.</b></p>
<p>El 80% de las sociedades encuestadas considera que se presentan conflictos de interés entre accionistas minoritarios y mayoritarios de manera ocasional. Un 5% manifestó presentar esta problemática de manera frecuente. Un 15% expresaron nunca presentar este tipo de conflictos.</p>	<p>Es importante tener en cuenta el tercer principio de la OCDE, sobre tratamiento equitativo de los accionistas, en el curso de conflictos entre los mismos.</p>	<p>Dada la ocasionalidad preponderante de los conflictos de interés entre accionistas mayoritarios y minoritarios, el tratamiento equitativo de los mismos, presentaría un escenario de mayor confianza para la solución de los conflictos, sin impacto negativo para la sociedad y los <i>stakeholders</i>.</p>

Fuente. La investigación

**2.3.2 Análisis de aplicabilidad del modelo de buen gobierno corporativo de Estados Unidos.** Como se describió en el capítulo anterior, las principales características de las sociedades americanas hacen referencia a que su composición accionaria es muy numerosa, la asamblea de accionistas se presenta como una reunión más de tipo informativa que decisoria, pues delegan sus funciones en la junta directiva, y que la economía norteamericana es bastante dinámica, de tal manera que muchas sociedades cotizan sus acciones en bolsa de valores. En contraste con el objeto de estudio de las sociedades de familia de la ciudad de Pasto que se han organizado como sociedades por acciones simplificadas, puede decirse que ninguna de estas características concurren para su definición, toda vez que las sociedades de familia de Pasto no presentan una composición accionaria numerosa, pues como su nombre lo indica, la titularidad accionaria radica en cabeza de la familia. Por su parte, en las sociedades por acciones simplificadas, la asamblea de accionistas sí es un órgano decisorio, toda vez que la junta directiva para este tipo societario es potestativa, tal como lo manifiesta el artículo 25 de la Ley 1258 de 2008: “La sociedad por acciones simplificada no estará obligada a tener junta directiva, salvo previsión estatutaria en contrario. Si no se estipula la creación de una junta directiva, la totalidad de las funciones de administración y representación legal le corresponderán al representante legal designado por la asamblea (...)”<sup>142</sup>. Sin embargo, en atención a los principios de buen gobierno corporativo, este estudio sugiere a las

<sup>142</sup> *Ibíd.*, Art. 25.

sociedades de familia de Pasto, la creación de las juntas directivas como órganos sociales que contribuyan en la dirección adecuada de la sociedad y en la prevención de los conflictos de interés que puedan suscitarse. Finalmente, por expresa prohibición legal, las sociedades por acciones simplificadas, en Colombia no pueden cotizar sus acciones en bolsa de valores,<sup>143</sup> tal como lo reseña el artículo 4 de la Ley 1258 de 2008.

El modelo de gobierno corporativo norteamericano por su parte, sugiere que las juntas directivas de las sociedades estén conformadas por 8 a 16 miembros, conformando comité de gerencia, comité de directores externos, comité de compensación, comité de auditoría y comité de nominación y gobierno corporativo. Sin embargo, esto es demasiado exigente para las sociedades de familia de Pasto que se han constituido como sociedades por acciones simplificadas, inicialmente porque no están obligadas a crear una junta directiva como órgano societario, aunque es de sugerencia de este estudio su creación, y por tratarse de sociedades pequeñas, nunca podrían constituir tal número de miembros. Sin embargo, sería importante que las sociedades de familia de Pasto instituyan y adopten en su junta directiva algunos comités de que trata el modelo de buen gobierno norteamericano, tales como el comité de gerencia, el comité de auditoría y el comité de gobierno corporativo. A fin de vigilar por la adecuada implementación de la estrategia de la sociedad, supervisar los procesos de reportes contables y financieros de la sociedad y elaborar políticas de buen gobierno corporativo en cuanto a la transparencia, divulgación oportuna de la información a los *stakeholders*, y administración de la sociedad asentada en el principio de buena fe, respectivamente.

De igual manera, es importante mencionar que en el modelo de gobierno corporativo norteamericano se destaca una importante ley denominada Sarbanes Oxley expedida en el año 2002 con el fin de fortalecer las responsabilidades corporativas mediante auditorías estrictas. Esta ley es de gran influencia mundial en lo relativo al gobierno corporativo y de obligatorio cumplimiento respecto de los informes de auditoría que reglamenta. Sin embargo, aunque en Colombia, no existe obligatoriedad en la implementación de prácticas de buen gobierno corporativo por parte de las sociedades, si es de importancia, recomendar que las sociedades de familia de la ciudad de Pasto organizadas como sociedades por acciones simplificadas, adopten medidas estrictas en auditoría financiera y contable, así como el manejo adecuado de los conflictos de agencia y la transparencia en la información, toda vez que los resultados del trabajo de campo indicaron que en las sociedades familiares de Pasto el 60% de ellas, ocasionalmente ven reflejados los problemas familiares en el desempeño de la sociedad. Así también como el 60% de las sociedades familiares de la ciudad, de manera ocasional han presentado conflictos de interés entre el administrador y los socios, y que respecto de los conflictos de interés entre accionistas mayoritarios y

---

<sup>143</sup> Cfr. *Ibíd.*, art. 4.

minoritarios, el 80% de las sociedades considera que se presentan de manera ocasional.

Las anteriores cifras son considerables e implican un fuerte enfoque de atención para su tratamiento y prevención, por parte de las sociedades familiares de Pasto, con base en los principios de buen gobierno corporativo y sus recomendaciones, tales como la creación de los comités ya mencionados, a fin de solucionar la crisis de confianza en las sociedades y garantizar los derechos de los accionistas.

Adicionalmente, la ley Sarbanes Oxley no obliga a las sociedades a conformar un código de conducta y ética, pero recomienda crearlo. Si la sociedad norteamericana decide hacerlo, el código “debe ser divulgado en el reporte anual del año fiscal, y debe incluir los siguientes temas: conducta honesta y ética, manejo ético de los conflictos de interés, divulgación justa, completa, oportuna y precisa de los reportes y de la comunicación pública.”<sup>144</sup> Para el caso en concreto de las sociedades de familia en Pasto, puede decirse que en Colombia nada de esto es obligatorio, pero si se sugiere a las sociedades objeto de este estudio, adoptar un código o manual de ética para la adecuada resolución de los conflictos de interés y, como cultura de prevención, minimizar la posibilidad de su ocurrencia, función que le puede ser atribuida al comité de gobierno corporativo, que como se sugirió ut supra, debe ser constituido por la junta directiva la sociedad familiar.

De este modelo de buen gobierno corporativo norteamericano, es preciso destacar los aportes correspondientes que le son aplicables a las sociedades familiares organizadas como sociedades por acciones simplificadas en Pasto, tales como:

- En atención a los principios de buen gobierno corporativo, se reitera la sugerencia a las sociedades de familia de Pasto, en la creación de la junta directiva como órgano social encargado de la adecuada dirección de la sociedad.
- Instituir en la junta directiva de cada una de las sociedades familiares de la ciudad de Pasto, tres (3) comités, referidos así: el comité de gerencia, el comité de auditoría y el comité de gobierno corporativo.
- Se recomienda a las sociedades familiares de Pasto, la adopción de medidas estrictas en auditoría financiera y contable, así como para el manejo adecuado de los conflictos de agencia y la transparencia en la información.
- A las sociedades familiares organizadas como sociedades por acciones simplificadas de Pasto, también se les recomienda la conformación de un código o manual de ética para la adecuada resolución de los conflictos de interés, el cual puede ser elaborado por el comité de gobierno corporativo.

---

<sup>144</sup> GÓMEZ, Gonzalo y ZAPATA, Natalia, Óp. Cit., p. 107.

Del análisis de aplicabilidad de este modelo de buen gobierno norteamericano, se esquematiza a continuación sólo aquellas medidas que se pueden implementar frente a las carencias que presentan las sociedades de familia de Pasto, dadas las características obtenidas de investigaciones previas y encuestas. En el cuadro subsiguiente, también se considera el efecto que tendría la aplicación de estas políticas de buen gobierno corporativo sobre las sociedades objeto de estudio.

**Cuadro 3. Medidas aplicables del modelo de buen gobierno estadounidense**

PARTICULARIDADES ENCONTRADAS EN LAS SOCIEDADES ESTUDIADAS	MEDIDAS APLICABLES DEL MODELO DE BUEN GOBIERNO ESTADOUNIDENSE	EFECTO ESPERADO DE LAS MEDIDAS APLICADAS
<p>Muchas de las sociedades familiares locales no realizan una adecuada gestión, en cuanto a los procesos de planeación, organización, dirección y control.</p>	<p>Se reitera la sugerencia de la creación de la junta directiva, instituyendo dentro de la misma 3 de los 5 comités que el modelo reclama, los cuáles son: el comité de gerencia, el comité de auditoría y el comité de gobierno corporativo.</p>	<p>La junta directiva daría lugar al mejoramiento en los procesos de dirección. Los procesos de planeación se verán delegados en los comités de gerencia o dirección y de gobierno corporativo. Los procesos de control se verían en marcha con el comité de auditoría.</p>
<p>La mayoría de las sociedades familiares manifiestan tener mecanismos de control, sin embargo estos no son del todo efectivos.</p>	<p>El modelo contiene la adopción de medidas estrictas en auditoría financiera y contable, así como para el manejo adecuado de los conflictos de agencia y la transparencia de la información.</p>	<p>Las medidas de auditoría financiera y contable reflejadas por ejemplo en reportes periódicos, dan lugar a un mayor control de las actividades respectivas, de lo cual participaría de forma permanente el comité de auditoría.</p>
<p>El 60% de las sociedades encuestadas, ocasionalmente ven reflejados los problemas familiares en el desempeño de la sociedad. El 60% de manera ocasional han presentado conflictos de interés entre el administrador y los socios, y respecto de los conflictos de interés entre accionistas mayoritarios y minoritarios, el 80% de las sociedades considera que se presentan de manera ocasional.</p>	<p>El modelo no obliga pero sugiere la conformación de un código o manual de ética para la adecuada resolución de los conflictos de interés.</p>	<p>El manual buscaría generar políticas de solución de conflictos que de acuerdo con los principios del gobierno corporativo, sean manejados en un escenario apropiado. La creación del manual deberá ser elaboración primordial del comité de gobierno corporativo, de acuerdo con su experiencia en la sociedad.</p>

Fuente. La investigación

**2.3.3 Análisis de aplicabilidad del modelo de buen gobierno corporativo de la Unión Europea.** Debido a que la administración de la empresa recae sobre los mismos familiares, y que no es de tradición en las sociedades de familia colombianas, sino una característica propia del gobierno de sociedades transnacional, no adquieren importancia las recomendaciones sobre el control del número de mandatos que celebran los propietarios de las sociedades para ejercer sus derechos en la empresa, toda vez que como los resultados del trabajo de campo indicaron, en Pasto, las sociedades de familia organizadas como sociedades por acciones simplificadas son en su mayoría pequeñas y medianas empresas, y además el 75% de ellas se encuentran en la primera etapa generacional, donde el socio fundador es quien dirige y/o administra la sociedad, garantizando que la propiedad accionaria de estas sociedades continúe en cabeza de los miembros familiares.

Dentro de una sociedad en la cual la propiedad corresponde en una proporción superior al 81% a una misma familia, como indica la gráfica 2 del capítulo 2.2 de este estudio, no resulta relevante la divulgación de las políticas de voto, toda vez que el uso del voto se hace frente a los mismos familiares que conocen sobre ese uso dado e incluso, sobre los intereses de cada uno, que en últimas, convergen en los de la familia. Tampoco encuentra mayor importancia, la temática relacionada con el voto transfronterizo y los asesores de votos, figuras que no están presentes en las sociedades que corresponden al objeto de estudio. En este sentido podrán plantearse estrategias para proteger los votos de los accionistas minoritarios, si es del caso, como la reserva del nombramiento de un consejero como facultad de éstos, para el caso en que haya junta directiva en las sociedades de familia. Sin embargo, las sociedades de familia de Pasto a quienes se dirige este estudio, son caracterizadas como pequeñas y medianas empresas, con una disminuida cantidad de socios, por tanto, esta medida sería difícilmente aplicable.

Es de relevancia mencionar que en este modelo de gobierno corporativo se hace hincapié en la importancia de la definición de las responsabilidades del presidente del consejo de administración, que para el caso se referirá como la junta directiva. El modelo de la Unión Europea, seguidamente indica que debe establecerse criterios claros en la composición del consejo de administración. En este sentido, debe tenerse en cuenta que, como se vio en la caracterización de las sociedades que atañen, se encontró que el rol del gerente es desempeñado de manera general por el socio fundador, que suele ser el padre de familia, asimismo, la junta directiva es compuesta por familiares; por lo que en sociedades familiares, como es comprensible, la dirección de la empresa recaerá sobre la misma familia y no es dable la exclusión de la misma; aunque pueden ser de mucha ayuda en el control del trabajo de la misma junta directiva.

Lo referido en la Recomendación de 2005 relativa al papel de los administradores no ejecutivos o supervisores de las empresas que cotizan en bolsa, donde la Comisión Europea señaló que el consejo debía evaluar su rendimiento

anualmente, en lo que se incluiría un examen de su composición, organización y funcionamiento como grupo, la evaluación de la competencia y eficacia de cada uno de sus miembros y comités, y la consideración de su rendimiento en función de los objetivos que se hubieran fijado.<sup>145</sup> Sin embargo, debe tenerse muy en cuenta que para las sociedades por acciones simplificadas, la ley colombiana no exige la existencia de junta directiva, por lo que las recomendaciones del modelo europeo tienen relevancia frente al tema sólo en el caso en que se haya constituido junta directiva estatutariamente de manera voluntaria, aunque sí es de sugerencia de este estudio, como se expuso anteriormente, su creación en las sociedades de familia, así como también es de importancia la definición de las funciones del representante legal, en los términos recomendados por el modelo.

La gestión de riesgo y los temas sobre el ambiente familiar le corresponderían, como indica el modelo europeo, a la junta directiva, que adoptará las decisiones que estén de acuerdo con las particularidades de su sociedad; en el caso en que no exista este órgano societario, estas funciones deberá asumirlas directamente el representante legal.

Las recomendaciones derivadas de la pretensión de mejoramiento del modelo “cumplir o explicar”, se refieren a políticas que deberían adoptar los gobiernos en los países de la Unión Europea y no reflejarían mayor interés en el objetivo de este estudio.

Para el caso de las sociedades de familia de Pasto habrá que analizar los puntos que refiere el modelo de gobierno corporativo dentro del libro verde expedido en 2011 por la Comisión Europea, ya que el expedido en 2010 se refiere de manera específica a las sociedades del sector financiero, que no son del caso, toda vez que en Colombia, las sociedades del sector financiero deben constituirse, por expreso mandato legal, como sociedades anónimas.

Sobre la remuneración de los administradores de la sociedad, en el contexto de la empresa familiar, debe indicarse que la sociedad es de interés económico directo de la familia cuando son los administradores a su vez, propietarios accionarios de la sociedad familiar, motivo por el cual no sería necesario un comité de remuneraciones, debiéndose entender la fijación de tales como de interés general de la familia misma.

De este modelo de buen gobierno corporativo de la Unión Europea, es menester destacar los aportes correspondientes aplicables a las sociedades familiares organizadas como sociedades por acciones simplificadas en Pasto, así:

- A las sociedades de familia de Pasto, de las que se obtuvo resultados en el trabajo de campo, no le son aplicables las políticas relativas a la divulgación de

---

<sup>145</sup> Cfr. COMISIÓN EUROPEA. Óp. Cit., p. 5-9.

voto, toda vez que las decisiones propenderán por el interés colectivo de la familia. Tampoco es de eficiente aplicabilidad la política de la representación de los accionistas minoritarios en la junta directiva, toda vez que las sociedades a quienes se dirige esta investigación, son consideradas como pequeñas y medianas empresas.

- Este modelo de buen gobierno corporativo le otorga importancia a la definición de las responsabilidades del presidente de la junta directiva.
- Se sugiere a las sociedades familiares de Pasto, que su junta directiva evalúe su rendimiento anualmente, en temas como composición, organización y funcionamiento de grupo, evaluación de competencia y eficacia de cada uno de sus miembros y comités, así como también en cuanto a la gestión de riesgo y el manejo del ambiente familiar.
- No es necesario un comité de remuneraciones en la junta directiva de las sociedades de familia de Pasto, cuando en ellas el administrador, es miembro familiar y a su vez, es propietario accionario de la sociedad.

Tras la realización del análisis de aplicabilidad del modelo de buen gobierno corporativo promovido por la Unión Europea, se presenta a continuación un esquema con las políticas que de este modelo se pueden implementar frente a las características que presentan las sociedades de familia de Pasto, susceptibles de mejorarse. Así mismo, se considera el efecto que tendría la aplicación de estas medidas sobre las sociedades objeto de estudio.

#### Cuadro 4. Medidas aplicables del modelo de buen gobierno de la Unión Europea

PARTICULARIDADES ENCONTRADAS EN LAS SOCIEDADES ESTUDIADAS	MEDIDAS APLICABLES DEL MODELO DE BUEN GOBIERNO DE LA UNIÓN EUROPEA	EFECTO ESPERADO DE LAS MEDIDAS APLICADAS
<p>En muchas de las sociedades encuestadas, la autoridad la asume el gerente que, en la mayoría de las empresas, que todavía se encuentran en la primera generación (75% de las encuestadas), suele ser el socio fundador, cuya labor es tomar decisiones inmediatas y a corto plazo, porque las decisiones de mayor trascendencia, por el monto de las inversiones, y de largo plazo son tomadas por el grupo familiar.</p>	<p>Se hace hincapié en la importancia de la definición de las responsabilidades del presidente del consejo de administración, que para el caso se referirá como la junta directiva.</p>	<p>La definición clara de las funciones de cada órgano social da lugar a la mayor eficiencia y aprovechamiento de los recursos disponibles. No puede haber órganos con funciones similares, lo cual cobra mayor importancia respecto del gerente por su protagonismo en las sociedades estudiadas; asimismo para que el ámbito familiar tenga un funcionamiento claro y diferenciado en la toma de decisiones.</p>
<p>Las organizaciones cuentan con procedimientos, métodos de evaluación y desarrollo empresarial, pero no son aplicados durante el desarrollo del objeto social. Según los estudios consultados, sólo el 26,2% realiza evaluaciones de desempeño de los integrantes del grupo familiar y un 34% presentan informes de gestión.</p>	<p>El modelo recomienda que la junta directiva evalúe su rendimiento anualmente, en temas como composición, organización y funcionamiento de grupo, evaluación de competencia y eficacia de cada uno de sus miembros y comités, así como también en cuanto a la gestión de riesgo y el manejo del ambiente familiar.</p>	<p>La evaluación anual garantizaría que periódicamente se analice la gestión de la junta directiva, en cuanto a la generalidad de sus actividades, análisis que corresponderá a la asamblea general de accionistas. La medida debería incluirse en el código de buen gobierno corporativo de las sociedades o en el reglamento de la junta directiva.</p>

Fuente. La investigación

**2.3.4 Análisis de aplicabilidad del modelo de buen gobierno corporativo del Reino Unido.** El modelo de gobierno corporativo del Reino Unido que se desprende del reciente código de gobierno corporativo expedido en 2012 por el Financial Reporting Council, y de lo expuesto respecto del mismo, existen disposiciones que pueden resultar aplicables a las empresas familiares de la ciudad de Pasto, constituidas como sociedades por acciones simplificadas, en la búsqueda de los fines de transparencia y mejor gobierno de la empresa.

El modelo de gobierno corporativo propuesto por el Financial Reporting Council, entrevé en línea vertical, bajo la asamblea general de accionistas, una junta directiva de la que se desprenden tres comités de importancia, a saber: comité de nominación, comité de auditoría y comité de remuneración. Para el caso objeto de estudio, los comités se constituirían a instancia de la junta directiva de las sociedades de familia de Pasto, toda vez que es de sugerencia de este estudio su creación. Sin embargo, las funciones relativas al comité de nominación y de remuneración, pueden ser delegadas con mayor prudencia, en el representante legal de la sociedad.

Como se expuso más arriba, no se encuentra prudente la existencia de un comité de remuneraciones dentro de las sociedades de familia, en tanto que los administradores son familiares escogidos para desempeñar esas funciones y su remuneración, así como su nombramiento es de interés directo de la familia, en pro de no desnaturalizar la sociedad familiar. Sin embargo, podría ser prudente contar con un comité de nominación, en empresas de mayor envergadura, que se encargue de la calificación de candidatos a ocupar cargos directivos, que serán finalmente aprobados por los propietarios de la sociedad. Un comité de auditoría se hace necesario de forma indiscutible, para el control del gobierno de la sociedad en general; en el caso de estudio, a este último se le debe dar una importancia que trascienda a los ámbitos que se refieren al mejoramiento, de las que se ha señalado, como patologías de las sociedades caracterizadas.

Sobre la anticipación de la citación a asamblea general de accionistas, en Colombia deberá seguirse siempre los lineamientos legalmente establecidos en el artículo 424 del Código de Comercio colombiano, que refiere quince (15) días hábiles de antelación para las reuniones en que hayan de aprobarse los balances de fin de ejercicio. En los demás casos, bastará una antelación de cinco (5) días comunes. Aunque si es importante que se remita con la citación, como señaló el modelo inglés, la agenda para ejercer debidamente el derecho al voto.

Sobre los miembros independientes de la junta directiva, debe establecerse, que en las sociedades de familia y como se nota en su caracterización específica para las constituidas como sociedad por acciones simplificadas en la ciudad de Pasto (ver gráfica 3, capítulo 2.2), el 80% de éstas cuentan con dos o más familiares en cargos de administración o dirección, característica natural en una sociedad de propiedad de una misma familia, que finalmente se constituye en su fuente de

trabajo y financiación. Por lo que podría proponerse una proporción menor de miembros independientes en la junta directiva, a la recomendada en el modelo inglés de gobierno corporativo.

Igualmente debe establecerse, una proporción de miembros independientes, para los comités que se lleguen a crear; de especial manera puede ponerse de manifiesto la importancia de una mayoría de miembros en el comité que se encarga de realizar el control y revisión de las políticas y movimientos societarios, incluidas las funciones que se le encarguen para la efectividad del control interno para el mejoramiento de las falencias de la sociedad.

De desarrollo general, debe aplicarse las recomendaciones sobre la entrega a los accionistas con prontitud, uniformidad y de manera equitativa en los grupos de interés de la información, así como las siguientes:

- De este modelo de buen gobierno corporativo, se sugiere para las sociedades de familia de Pasto, que en la conformación de la junta directiva, se aplique lo correspondiente para el comité de auditoría, toda vez que las funciones relativas al comité de nominación y de remuneración, pueden ser delegadas en el representante legal de la sociedad.
- No se encuentra necesaria la existencia de un comité de remuneraciones dentro de las sociedades de familia de las encuestadas en Pasto, en tanto que los administradores son miembros familiares escogidos en atención a un interés directo de la familia. Sin embargo, podría ser prudente contar con un comité de nominación, en sociedades de mayor envergadura, encargándose de la calificación de candidatos a ocupar cargos directivos.
- Para garantizar el derecho al debido ejercicio al voto, las sociedades de familia de Pasto deben actuar conforme lo preceptuado en el artículo 424 del Código de Comercio colombiano.
- En cuanto a los miembros independientes de la junta directiva que sugiere este modelo inglés de buen gobierno corporativo, se sugiere reducir la cantidad para el caso concreto de las sociedades de familia constituidas como sociedades por acciones simplificadas de Pasto, toda vez que son sociedades que en su mayoría se clasifican como pequeñas y medianas. La importancia de un miembro o dos independientes, radica en el control y revisión de las políticas y movimientos societarios.

Ahora bien, con la obtención de las conclusiones de este análisis de aplicabilidad del modelo de buen gobierno corporativo inglés, se esquematizan las políticas que de este modelo se pueden implementar frente a las características que presentan las sociedades de familia de Pasto, susceptibles de mejorarse. Así como también,

se considera el efecto que tendría la aplicación de estas medidas sobre las sociedades objeto de estudio.

**Cuadro 5. Medidas aplicables del modelo de buen gobierno Inglés**

PARTICULARIDADES ENCONTRADAS EN LAS SOCIEDADES ESTUDIADAS	MEDIDAS APLICABLES DEL MODELO DE BUEN GOBIERNO INGLÉS	EFECTO ESPERADO DE LAS MEDIDAS APLICADAS
Según los estudios consultados, el 83,5% de las sociedades objeto de estudio manifiesta tener métodos y mecanismos de control pero resulta evidente su falta de aplicación.	El modelo pretende la creación de 3 comités en la junta directiva, de los cuales se vislumbra la pertinencia de uno de ellos, reafirmando la necesidad del comité de auditoría.	El comité de auditoría tendría amplias funciones de control interno, supervisión y revisión, en cuanto a mecanismos de control, verificando su cumplimiento y el mejoramiento en los ámbitos de dirección, talento humano, tecnológicos, financieros y de infraestructura.
La mayoría de las sociedades estudiadas son pequeñas y medianas empresas, y el 80% de las encuestadas cuentan con dos o más familiares en cargos de administración o dirección, lo que podría repercutir negativamente en cuanto a la independencia e imparcialidad de su labor.	El modelo reclama un porcentaje de miembros independientes de la junta directiva que a la par, conformarían el comité de auditoría en el caso. Por lo que adaptándose a las características propias de las sociedades familiares en Pasto, si se reduce el número de miembros independientes, se generaría una medida adecuada de buen gobierno.	Con una junta directiva que tenga al menos un miembro independiente (debido a la menor envergadura de las sociedades de familia de Pasto), se esperaría que exista independencia e imparcialidad en la labor del órgano societario. Este miembro independiente sería parte del comité de auditoría, dando lugar a mayor imparcialidad en los procesos de control de la administración.

Fuente. La investigación

**2.3.5 Análisis de aplicabilidad del modelo de buen gobierno corporativo de Francia.** Las sociedades francesas y alemanas a raíz de las crisis económicas se caracterizaban por presentar una alta relación deuda-capital y en cuanto a su estructura de propiedad, se encontraba altamente concentrada en participaciones cruzadas entre las sociedades. Bajo este contexto, Francia siguió la tendencia mundial del establecimiento de políticas de buen gobierno corporativo, de

adopción voluntaria para sus sociedades, realizando guías de buen gobierno corporativo y enmarcándose en la dinámica del principio “cumplir o explicar”.

La ley francesa del 15 de mayo de 2001, modificó el régimen de administración de las sociedades, tal como se estudió en el capítulo anterior y adicionalmente incorporó principios de prácticas de buen gobierno corporativo en el manejo societario, acerca de la divulgación de información y garantía de trato equitativo en los derechos de los accionistas. Estas recomendaciones responden a la tendencia internacional del buen gobierno corporativo marcado por la OCDE que de igual manera respeta y garantiza Colombia mediante su legislación societaria.

Otras de las prácticas francesas recomendadas en cuanto a buen gobierno corporativo se refiere, radica en las funciones del consejo de administración, figura u organismo societario que hace las veces de junta directiva, para el caso en concreto. “Al respecto, las prácticas de buen gobierno francés consideran que la junta directiva de una sociedad debe funcionar con transparencia, en atención a la rendición de cuentas, eficiencia y disponibilidad, y que los directores y/o administradores deben respeto a las normas éticas y deben preocuparse por la distribución de los principios éticos aplicables a sus funcionarios y empleados dentro de la sociedad.”<sup>146</sup>

De igual manera, el modelo de buen gobierno francés, al enfatizar en el deber de diligencia y buena fe con que debe obrar la junta directiva de una sociedad, considera que ella debe actuar en interés y en nombre de todos los accionistas, y que su responsabilidad es frente a todos los accionistas, en virtud del principio de independencia y deber de vigilancia con respecto a la dirección de la empresa. Así mismo, es la junta directiva la encargada de velar por la calidad de la información proporcionada a los accionistas y al público. Lo cual se contrasta en la legislación colombiana aplicable a las sociedades de familia organizadas como sociedades por acciones simplificadas en Pasto, de la Ley 1258 de 2008, cuando de su artículo 43 precitado se consagra que los accionistas de las sociedades por acciones simplificadas deben ejercer su derecho de voto en función del interés de la compañía, so pena de abusar de su derecho, y haciéndose responsables por los perjuicios que dichas decisiones llegasen a ocasionar.

Como herencia francesa de la separación de poderes, también se hace manifiesta ella en las prácticas de buen gobierno corporativo al considerar que, el principio de la separación de los poderes ejecutivos y de supervisión se materializa en la separación de funciones del presidente de la junta directiva y del director general o gerente. Para el caso de las sociedades por acciones simplificadas en Colombia, aunque no están obligadas a crear la junta directiva como órgano social, si es de sugerencia para aplicar en correcta manera las políticas de buen gobierno corporativo, y estos aportes del modelo francés.

---

<sup>146</sup> Cfr. ASSOCIATION FRANÇAISE DE LA GESTION FINANCIÈRE. Óp. Cit., p. 15.

Una recomendación importante que realiza el modelo de buen gobierno corporativo francés consiste en que al administrador y representante legal de la sociedad se le debe incluir funciones como la de supervisar y gestionar los conflictos de intereses entre los accionistas. Para el caso concreto aplicable a las sociedades de familia constituidas como sociedad por acciones simplificadas de Pasto, esta función le es atribuida al comité de gobierno corporativo, adscrito a la junta directiva de la sociedad, incluyéndole además la acción preventiva mediante la sensibilización acerca de los hechos que den lugar a conflictos de intereses y garantizar así, la gobernabilidad de este órgano social. Esta recomendación es de gran aplicabilidad para las sociedades de familia de Pasto, toda vez que el trabajo de campo indicó que el 60% de las sociedades, ocasionalmente ven reflejados los problemas familiares en el desempeño de la sociedad; así como respecto de los conflictos de interés entre accionistas mayoritarios y minoritarios, el 80% de las sociedades considera que se presentan de manera ocasional; y respecto de los conflictos de interés entre las sociedades de familia y sus *stakeholders*, el 35% de las sociedades han incurrido en ellos de manera ocasional.

El modelo de buen gobierno corporativo francés, entonces, deja valiosos aportes aplicables a las sociedades familiares de Pasto, como los siguientes:

- La junta directiva debe funcionar con transparencia, en atención a la rendición de cuentas, eficiencia y disponibilidad, y que los administradores deben preocuparse por la distribución de los principios éticos aplicables a sus funcionarios dentro de la sociedad.
- La junta directiva de la sociedad familiar debe actuar en interés y en nombre de todos los accionistas. Su responsabilidad es frente a todos los accionistas, en virtud del principio de independencia y deber de vigilancia con respecto a la dirección de la empresa.
- El modelo de buen gobierno corporativo francés enfatiza en la separación de los poderes ejecutivos y de supervisión del presidente de la junta directiva y del representante legal. La política de este modelo francés consistente en que al representante legal de la sociedad se le dote de funciones como la de supervisar y gestionar los conflictos de intereses entre los accionistas, le será atribuido al comité de gobierno corporativo.

A partir de las conclusiones obtenidas en este análisis, se esquematiza a continuación sólo aquellas políticas de buen gobierno corporativo francés que son necesarias para adaptarse en las sociedades de familia de Pasto, dadas sus particularidades. Así como también se analiza el efecto esperado de la aplicabilidad de las mismas.

**Cuadro 6. Medidas aplicables del modelo de buen gobierno Francés**

PARTICULARIDADES ENCONTRADAS EN LAS SOCIEDADES ESTUDIADAS	MEDIDAS APLICABLES DEL MODELO DE BUEN GOBIERNO FRANCÉS	EFECTO ESPERADO DE LAS MEDIDAS APLICADAS
De acuerdo con los estudios consultados, el 75,7% de las sociedades encuestadas manejan los conflictos familiares de una manera adecuada al darles un trato a nivel interno y así evitar que éstos se conviertan en un conflicto público. Por otra parte, un 59,2% manifiesta que los conflictos se convierten en un impedimento para el desarrollo de la estrategia empresarial.	Los administradores deben preocuparse por la distribución de los principios éticos aplicables a sus funcionarios dentro de la sociedad.	La junta directiva sería la encargada de desarrollar los principios éticos de la sociedad y de su distribución, que dé lugar a un escenario controlado de solución de conflictos que puedan afectar la estrategia empresarial.
De las sociedades encuestadas el 80% manifestó presentar ocasionalmente conflictos de interés entre accionistas.	El modelo considera importante que al representante legal de la sociedad se le dote de funciones como la de supervisar y gestionar los conflictos de intereses entre los accionistas, lo que adaptado al modelo planteado sobre la creación de comités, se delegaría al comité de gobierno corporativo.	La supervisión y gestión de conflictos entre los accionistas, se delega en las sociedades familiares de Pasto, al comité de gobierno corporativo, lo que daría lugar a una instancia controlada de solución interna del conflicto, procurando su menor trascendencia.

Fuente. La investigación

**2.3.6 Análisis de aplicabilidad del modelo de buen gobierno corporativo de Alemania.** Como se explicó en el capítulo primero de esta investigación, el modelo alemán también comparte ciertas características fundamentales respecto del financiamiento de las sociedades y de la dinámica económica francesa, toda vez que Francia y Alemania como Estados Miembros de la Unión Europea, se han afectado con las últimas crisis financieras. Sin embargo, una característica diferenciadora se remonta a sus aspectos culturales, en que el país germano presenta una tradición que hace énfasis en los intereses de una sociedad en su conjunto, así como de los intereses de los individuos.

En cuanto a las sociedades comerciales, los alemanes piensan que los accionistas son sólo uno de los muchos grupos de interés de una sociedad, tales como empleados, proveedores, clientes, acreedores, etc., y por tanto, todos los intereses de los *stakeholders* deben ser atendidos, no sólo los de los accionistas. Así por ejemplo, en Alemania, las sociedades tienen la obligación legal de incluir a los representantes del sindicato de trabajadores en el consejo de administración, es decir en la junta directiva, para el caso. Por lo tanto, se considera que la junta directiva funciona para los intereses de los grupos de interés más amplios.<sup>147</sup> Esta característica de la dinámica societaria alemana, responde como se dijo, principalmente a un factor cultural, que sería muy difícil aplicar en Colombia a las sociedades por acciones simplificadas, salvo que por tratarse de sociedades de familia, los trabajadores sean también propietarios de la composición accionaria de la sociedad, para ello, además, requerirán ser miembros de la misma familia, tal como se encontró en el trabajo de campo que el 85% de las sociedades presentan entre 1 a 4 trabajadores, que a su vez son familiares propietarios de acciones de la sociedad; y el 15% de las sociedades manifestaron por su parte, contar con 5 a 8 trabajadores, que son también familiares – accionistas.

Por su parte, la que hace sus veces de junta directiva en las sociedades alemanas consta de dos partes, una parte es el consejo de administración, y el otro es el consejo de vigilancia.<sup>148</sup> Como se ha analizado en modelos de buen gobierno corporativo anteriores, se recomienda a las sociedades de familia de Pasto, organizadas como sociedades por acciones simplificadas crear comités de dirección y de auditoría o vigilancia respectivamente, para evitar los conflictos de intereses y hacer transparente la administración de la sociedad.

Del análisis anterior, es importante destacar que es aplicable para las sociedades de familia constituidas como sociedades por acciones simplificadas de Pasto, lo siguiente:

- Sólo se incluiría un representante de los trabajadores de la sociedad en la junta directiva, en el caso en que alguno o algunos de ellos sean miembros de la familia y a su vez, ostenten una participación en la propiedad accionaria de la sociedad.
- Este modelo de buen gobierno corporativo reitera en la necesidad de implementar comités de dirección y de auditoría o vigilancia en la junta directiva de las sociedades.

Ahora bien, con la obtención de las conclusiones de este análisis de aplicabilidad del modelo de buen gobierno corporativo alemán, se esquematizan las políticas que de este modelo se pueden implementar frente a las características que

---

147 Cfr. CHOI. Óp. Cit., p. 168.

148 Cfr. *Ibid.*, p. 168-169.

presentan las sociedades de familia de Pasto, susceptibles de mejorarse. Así como también, se considera el efecto que tendría la aplicación de estas medidas sobre las sociedades objeto de estudio.

**Cuadro 7. Medidas aplicables del modelo de buen gobierno alemán**

PARTICULARIDADES ENCONTRADAS EN LAS SOCIEDADES ESTUDIADAS	MEDIDAS APLICABLES DEL MODELO DE BUEN GOBIERNO ALEMÁN	EFECTO ESPERADO DE LAS MEDIDAS APLICADAS
El 85% de las sociedades presentan entre 1 a 4 trabajadores que a su vez son familiares propietarios de acciones de la sociedad; y el 15% de las sociedades manifestaron por su parte, contar con 5 a 8 trabajadores que son también familiares – accionistas.	En Alemania, las sociedades deben incluir a los representantes del sindicato de trabajadores en la junta directiva.	Se incluiría un representante de los trabajadores de la sociedad en la junta directiva, en el caso en que alguno o algunos de ellos sean miembros de la familia y a su vez, ostenten una participación en la propiedad accionaria de la sociedad, logrando una participación familiar en la administración de quienes además trabajan en la sociedad, reconociendo los derechos de todos los <i>stakeholders</i> .

Fuente. La investigación

**2.3.7 Análisis de aplicabilidad del modelo de buen gobierno corporativo de México.** Al realizar un análisis del modelo de gobierno corporativo en México, el mismo corresponde dentro del denominado código de mejores prácticas corporativas en su segunda y vigente versión de 2010, expedido por el Consejo Coordinador Empresarial.

Este modelo refleja en líneas generales, una composición del gobierno de la empresa, encabezado por la asamblea general de accionistas, que en el caso designa a un comisario, quien se encarga de revisar los estados financieros y las políticas contables, no como un auditor externo, sino más bien como un revisor interno.

El cargo del comisario dentro de la sociedad podría marcar una labor importante de control al interior de la misma, para el mejoramiento de las prácticas de gobierno u otras falencias, desde la perspectiva de la detección de las mismas; sin

embargo en una sociedad familiar puede descalificarse la característica de su elección por parte de la asamblea, que puede no garantizar su imparcialidad, y por otro lado, en sociedades pequeñas y medianas, puede optarse por un comité de auditoría como un órgano más amplio en sus funciones, y aún en las sociedades grandes. El cargo del comisario puede verse como redundante frente al del revisor fiscal interno. Por lo anterior, no es de recomendación la acogencia de esta política de buen gobierno corporativo relativa a la figura del comisario en las sociedades de familia de Pasto, sino que se considera más aceptable la implementación de un comité de auditoría en la junta directiva de las sociedades.

En el modelo mexicano, debe existir un consejo de administración, equivalente a la junta directiva, para el caso, que debe tener al menos el 25% de miembros que tengan independencia de otros asuntos de la sociedad, y éste debe crear un comité de auditoría, un comité de evaluación y compensación, y un comité de finanzas y planeación. Nuevamente, en este punto hay que recalcar que la junta directiva es de carácter voluntario en el tipo societario que se estudia, pero que si es de sugerencia de este estudio la implementación de ella en las sociedades de familia de Pasto. Adicionalmente, para el caso, no es de conveniente aplicación esta política de gobierno corporativo mexicano, toda vez que contar con el 25% de los miembros de la junta directiva ajenos a la sociedad, desnaturalizaría la esencia de las sociedades de familia, y como se ha analizado anteriormente, es conveniente que la junta directiva de las sociedades de familia de Pasto cuenten con tres (3) comités a saber: comité de dirección, comité de auditoría y comité de gobierno corporativo; así las funciones de los comités de evaluación y compensación, y de finanzas y planeación, que sugiere este modelo de buen gobierno corporativo mexicano, serán asumidas por el comité de dirección, y algunas, delegadas a su vez en el representante legal de la sociedad familiar.

En una sociedad familiar, como se dijo, el comité de compensación puede ser reemplazado en sus funciones, de manera coherente, por el mismo representante legal, con el establecimiento de políticas objetivas y universales de compensación; el comité de auditoría si encuentra cabida plena en las sociedades familiares, aún en las pequeñas.

Por otro lado, el modelo de gobierno corporativo mexicano refiere a la diferenciación entre quien ejerce el cargo de presidente general, para el caso, representante legal de la sociedad, y quien ejerza el de presidente de la junta directiva, aspecto que en sociedades familiares, con características como las reveladas en las de la ciudad de Pasto, puede no tener relevancia funcional, por cuanto estos cargos parecen llenarse en su mayoría por más familiares.

El código de conducta de acuerdo con los valores, principios y políticas, indicado en el modelo mexicano, se enmarcaría en un código que engloba la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo para la sociedad y que para el caso de estudio, debe ponerse en ejercicio del comité de gobierno corporativo que

conformarían las sociedades familiares constituidas como sociedades por acciones simplificadas de Pasto.

Del análisis del modelo de buen gobierno corporativo mexicano, es posible concluir entonces:

- Que el cargo del comisario puede verse como redundante frente al del revisor fiscal interno de la sociedad, motivo por el cual se recomienda la implementación de un comité de auditoría en la junta directiva de las sociedades, como mecanismo organizacional idóneo para la garantía del buen gobierno corporativo.
- No es recomendable la aplicación de la política de gobierno corporativo mexicano que consagra contar con el 25% de los miembros de la junta directiva como independientes de la sociedad, toda vez que desnaturalizaría la esencia de las sociedades de familia. Adicionalmente, se sugiere que la junta directiva de las sociedades familiares de Pasto cuenten con tres (3) comités: el de dirección, el de auditoría y el de gobierno corporativo. Así el comité de dirección podrá asumir las funciones de evaluación, compensación, finanzas y planeación.
- Acerca de este modelo de buen gobierno corporativo, el comité de compensación puede ser reemplazado en sus funciones, en las sociedades familiares de Pasto por el representante legal.
- Finalmente, el modelo de buen gobierno corporativo mexicano sugiere la implementación de un código de conducta, el cual, para el caso en concreto de las sociedades de familia en Pasto, debe adoptarse por el comité de gobierno corporativo que se organice en la junta directiva.

A continuación se esquematizan sólo aquellas medidas de este modelo de buen gobierno mexicano que se pueden implementar frente a las carencias que presentan las sociedades de familia de Pasto, dadas las características obtenidas de investigaciones previas y encuestas. En el cuadro subsiguiente, también se considera el efecto que tendría la aplicación de estas políticas de buen gobierno corporativo sobre las sociedades objeto de estudio.

**Cuadro 8. Medidas aplicables del modelo de buen gobierno mexicano**

PARTICULARIDADES ENCONTRADAS EN LAS SOCIEDADES ESTUDIADAS	MEDIDAS APLICABLES DEL MODELO DE BUEN GOBIERNO MEXICANO	EFECTO ESPERADO DE LAS MEDIDAS APLICADAS
Según los estudios consultados, muchas de las sociedades locales no realizan una adecuada gestión, en cuanto a los procesos de planeación, organización, dirección y control y el 69% de las sociedades encuestadas tiene una estructura organizacional definida pero que no se ha implementado.	Debe rescatarse del modelo mexicano la creación por parte de la junta directiva de tres comités, el comité de auditoría, el de evaluación y compensación, y el de finanzas y planeación. En el caso de las sociedades estudiadas es dable crear un comité de auditoría, y fijar las funciones de planeación y las de compensación, en uno de dirección.	Los procesos de planeación, organización, dirección y control se garantizarían con los comités de dirección, gobierno corporativo y auditoría, coadyuvando en la implementación de una estructura organizacional completa y funcional.
El 60% de las sociedades encuestadas, ocasionalmente ven reflejados los problemas familiares en el desempeño de la sociedad. El 60% de manera ocasional han presentado conflictos de interés entre el administrador y los socios, y respecto de los conflictos de interés entre accionistas mayoritarios y minoritarios, el 80% de las sociedades considera que se presentan de manera ocasional.	El modelo de buen gobierno corporativo mexicano sugiere la implementación de un código de conducta, el cual, para el caso en concreto de las sociedades de familia en Pasto, debe adoptarse por el comité de gobierno corporativo que se organice en la junta directiva.	Se reitera el efecto esperado con el manual de ética planteado por el modelo estadounidense sobre la generación de políticas de solución de conflictos que de acuerdo con los principios del gobierno corporativo, los traten en un escenario apropiado.

Fuente. La investigación

**2.3.8 Análisis de aplicabilidad del modelo de buen gobierno corporativo de Colombia.** En Colombia en el año 2009 con la denominación de “Guía colombiana de gobierno corporativo para sociedades cerradas y de familia”, se enmarcó el modelo de gobierno corporativo del país.

Así, en Colombia se espera que la designación del revisor fiscal con total independencia, se haga por parte del máximo órgano social, rotándolo cada cinco (5) años, lo que es coherente, en tanto se garantice su independencia. Y por otro lado, se recomienda la existencia de una asamblea de familia, que se encargue de cuidar el cumplimiento del protocolo de familia, la educación y capacitación de los miembros de la familia que en un futuro trabajarán en la organización para que estos cumplan con los perfiles requeridos. Asimismo, el modelo colombiano establece para las sociedades de familia la existencia de un consejo de familia, que se erige como órgano consultivo para la junta directiva y elegirá los miembros de familia que serán candidatos a ocupar cargos dentro de los órganos de gobierno y dirección de la sociedad de familia.

La existencia de dos órganos de familia en la sociedad llega a constituir una innecesaria forma de irrumpir los roles familiares en el gobierno societario, por cuanto los órganos de administración deben corresponder al gobierno de la empresa, mientras que los asuntos familiares, se pueden suplir con un protocolo de familia suscrito por la asamblea general. En sociedades con características como las estudiadas en Pasto, se verifica que los miembros de la familia son integrantes transversales en todos los ámbitos de la sociedad, desde su propiedad hasta los trabajadores de la misma, por lo que definir órganos conformados por miembros de la familia para tratar temas sobre la misma, no hace sino crear instancias innecesarias para estudiar el mismo ámbito. Los asuntos relacionados con la capacitación y educación de los miembros de la familia, deberían integrarse en la agenda de la junta directiva con un orden del día con puntos sobre lo propio, asimismo, la elección de miembros puede corresponder a las funciones de nominación, que se atribuyan al comité de dirección o al mismo representante legal directamente, toda vez que en sociedades como las caracterizadas, los candidatos van a ser preponderantemente familiares.

El comité de auditoría, que recomienda el modelo colombiano, es coherente con las necesidades de mejoramiento de prácticas de gobierno corporativo en la sociedad, con las funciones de revisoría y manejo de políticas de control interno.

La antelación para la citación de la asamblea general, deberá ser en Colombia, la establecida en la ley. También la recomendación sobre la limitación a los administradores de ser parte de más de cinco (5) juntas directivas guarda coherencia con un objetivo de compromiso con la sociedad, más frente a una familiar, y de garantía de menguar los conflictos de agencia. De igual forma, resulta afín, la procura de un número impar de miembros en la junta directiva, y de al menos un miembro independiente, toda vez que procurar una mayoría de miembros independientes no va de acuerdo con la naturaleza familiar de la sociedad, con mayor razón en caracterizaciones como la de las sociedades familiares de Pasto.

Los demás puntos relevantes del modelo colombiano de gobierno corporativo son de aplicación universal en cuanto a la labor de la junta directiva debe sobre el seguimiento al desarrollo del plan estratégico, verificación de las políticas de la empresa, determinando las de información y comunicación, y del cumplimiento de las normas de gobierno corporativo; asimismo sobre la revelación de información en lo que atañe al desarrollo de la transparencia corporativa.

Del anterior análisis al modelo de buen gobierno corporativo colombiano, es necesario precisar la aplicabilidad de sus parámetros respecto de las sociedades familiares constituidas como sociedades por acciones simplificadas en Pasto, en lo siguiente:

- La designación del revisor fiscal con total independencia, se debe hacer por parte de la asamblea general de accionistas, rotándolo cada cinco (5) años, en tanto se garantice su independencia.
- Se recomienda la creación de un protocolo de familia, el cual debe ser aprobado por la asamblea general de la sociedad, toda vez que allí concurren todos los miembros de la familia con interés en la sociedad a causa de su participación accionaria.
- Los asuntos relacionados con la capacitación y educación de los miembros de la familia, deben integrarse en la agenda de la junta directiva con un orden del día. Por su parte, la elección de cargos de la sociedad debe atribuirse al comité de dirección o al mismo representante legal directamente, como funciones de nominación.
- Adicionalmente, y como se ha analizado en modelos anteriores, la junta directiva de las sociedades de familia de Pasto deben contar, además del comité de dirección, con un comité de gobierno corporativo y con un comité de auditoría, que como el modelo colombiano recomienda, es coherente con las necesidades de mejoramiento de prácticas de gobierno corporativo en la sociedad, por sus funciones de revisoría y manejo de políticas de control interno.
- Para garantizar el trato equitativo a los accionistas, la antelación para la citación de la asamblea general, debe regirse por la normatividad comercial vigente.
- Así mismo, se recomienda a las sociedades de familia de Pasto, la implementación de la limitación a los administradores de ser parte de más de cinco (5) juntas directivas, con el objetivo de minimizar los conflictos de agencia.

- La junta directiva de las sociedades de familia en Pasto deben conformarse por un número impar de miembros, y su labor consiste en el seguimiento al desarrollo del plan estratégico, verificación de las políticas de la sociedad, control financiero, fiscal y de funcionamiento interno; así como del cumplimiento de las normas de gobierno corporativo, enfatizando en la revelación de información para el desarrollo de la transparencia corporativa.

Ahora bien, con la obtención de las conclusiones de este análisis de aplicabilidad del modelo de buen gobierno corporativo desarrollado en nuestro país, se esquematizan sus políticas frente a las características que presentan las sociedades de familia de Pasto, susceptibles de mejorarse. Así como también, se considera el efecto que tendría la aplicación de estas medidas sobre las sociedades objeto de estudio.

#### **Cuadro 9. Medidas aplicables del modelo de buen gobierno colombiano**

<b>PARTICULARIDADES ENCONTRADAS EN LAS SOCIEDADES ESTUDIADAS</b>	<b>MEDIDAS APLICABLES DEL MODELO DE BUEN GOBIERNO COLOMBIANO</b>	<b>EFECTO ESPERADO DE LAS MEDIDAS APLICADAS</b>
De acuerdo con los trabajos consultados al respecto, el 69% de las sociedades encuestadas tiene una estructura organizacional definida pero que no se ha implementado y el 83,5% de las sociedades objeto de estudio manifestó tener métodos y mecanismos de control pero resulta evidente su falta de aplicación.	La designación del revisor fiscal con total independencia, se debe hacer por parte de la asamblea general de accionistas, rotándolo cada 5 años.	El nombramiento de un revisor fiscal que debe rotar cada 5 años y en el que debe garantizarse su independencia, funciona como un mecanismo de control frente a las actividades financieras y contables, y estructura una organización funcional en la sociedad.
Estructura organizacional definida pero que no se ha implementado.	La junta directiva de las sociedades de familia en Pasto, debe conformarse por un número impar de miembros, y su labor consiste en el seguimiento al desarrollo del plan estratégico, verificación de las políticas de la sociedad, control financiero, fiscal y de funcionamiento interno; así como del cumplimiento de las normas de gobierno	Se reitera la necesidad de crear una junta directiva en estas sociedades, con estas características, esperando un funcionamiento eficiente y adecuada estructuración organizacional.

	corporativo.	
Estructura organizacional definida pero que no se ha implementado – falencia en cuanto a una adecuada gestión sobre los procesos de planeación, organización, dirección y control.	Implementación de los comités que ya se refirieron. Se enfatiza la necesidad del comité de auditoría.	Los comités a implementar dan lugar a una estructura organizacional funcional y con distribución de los procesos para su gestión.
La caracterización como empresas de familia.	El modelo establece órganos para las sociedades de familia que son redundantes en el caso; sin embargo debe tenerse en cuenta lo relacionado con la adopción de un protocolo de familia, tarea que deberá encomendarse al comité de gobierno corporativo.	Encomendada la tarea de adoptar un protocolo de familia al comité de gobierno corporativo, se esperaría, que éste de acuerdo a su experiencia y dependiendo de la situación particular de la sociedad de familia, genere un documento adecuado al respecto.
El 60% de las sociedades encuestadas manifiestan que de manera ocasional se han presentado conflictos de interés entre el administrador y los socios.	El modelo señala la limitación a los administradores de no ser parte de más de cinco (5) juntas directivas de otras sociedades.	La medida resulta prudente esperando minimizar la posibilidad de que se presenten escenarios de conflictos de interés en los administradores.

Fuente. La investigación

## **2.4 COMPILACIÓN DE ANÁLISIS DE POLÍTICAS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO APLICABLES A LAS SOCIEDADES DE FAMILIA DE LA CIUDAD DE PASTO CONSTITUIDAS COMO SOCIEDADES POR ACCIONES SIMPLIFICADAS**

Tras el análisis de cada uno de los ocho modelos de buen gobierno corporativo y su aplicabilidad concreta a las sociedades a las cuales se dirige este estudio, se realizó también un esquema de cada modelo, donde se identifican las particularidades de las sociedades de familia de Pasto que requieren regulación en materia de gobierno corporativo, continuamente se expuso la medida de buen gobierno de cada modelo y se hizo también una predicción del efecto esperado con la aplicación y ejecución de las políticas de buen gobierno corporativo.

Así, es menester citar concretamente cada uno de los parámetros y recomendaciones del análisis aplicado de cada modelo de buen gobierno

corporativo efectuado, bajo los cuales, se diseñará en el siguiente capítulo el manual de buen gobierno corporativo aplicable.

#### **2.4.1 En cuanto a los principios generales internacionales del buen gobierno corporativo puede considerarse:**

- El Estado colombiano debe satisfacer la necesidad de regulación en las prácticas comerciales, de tal manera que se instruya al mercado en torno a prácticas responsables y transparentes del gobierno corporativo. Toda vez que el primer principio que consagra la OCDE en materia de buen gobierno corporativo requiere de la movilidad del Estado en su normatividad y políticas públicas.
- Respecto de los derechos de los accionistas y funciones clave en el ámbito de la propiedad, tales derechos han sido garantizados en Colombia por el legislador mediante el Código de Comercio y específicamente por la Ley 1258 de 2008, la cual da origen y regula las sociedades por acciones simplificadas, en normas relativas a las reglas sobre el capital y las acciones, garantizando el derecho de propiedad de los accionistas y su participación.
- En cuanto al tratamiento equitativo de los accionistas, es necesario precisar que en las sociedades por acciones simplificadas se permite legalmente un régimen de diferenciación de acciones, en tanto que unas pueden ser ordinarias, como otras pueden ser privilegiadas o de voto múltiple, y demás. Así entonces la igualdad que se predica en este principio debe entenderse como igualdad de trato entre los titulares de cada tipo diferente de acción de las que prevee la Ley 1258 de 2008.
- Respecto del principio referido a la garantía de derechos de los *stakeholders*, la normatividad colombiana garantiza los derechos de las partes interesadas en el ámbito del gobierno corporativo en las regulaciones de carácter laboral, comercial, civil, y contractual. Así como también es menester de la adopción de estas políticas de buen gobierno corporativo, la divulgación de datos y transparencia, haciendo referencia a la prestación oportuna de la información por parte de accionistas y demás partes interesadas en la sociedad.
- Finalmente, y en atención a los parámetros del buen gobierno corporativo, se sugiere a las sociedades de familia organizadas como sociedades por acciones simplificadas, la creación de la junta directiva como órgano social, pese a no contar con la obligación de hacerlo, a fin de garantizar las responsabilidades atribuibles al consejo de administración, quien debe actuar en atención a los principios de diligencia y la lealtad.

## **2.4.2 En cuanto a las políticas de buen gobierno corporativo, se precisa lo siguiente:**

### **2.4.2.1 Deberes de la junta directiva:**

- La junta directiva de la sociedad familiar debe actuar en interés y en nombre de todos los accionistas. Su responsabilidad es frente a todos los accionistas, en virtud del principio de independencia y deber de vigilancia con respecto a la dirección de la empresa.
- La labor de la junta directiva consiste en el seguimiento al desarrollo del plan estratégico, verificación de las políticas de la sociedad, control financiero, fiscal y de funcionamiento interno; así como del cumplimiento de las normas de gobierno corporativo, enfatizando en la revelación de información para el desarrollo de la transparencia corporativa.
- Se sugiere a las sociedades familiares de Pasto, que como actividades concretas, su junta directiva evalúe su rendimiento anualmente, en temas como composición, organización y funcionamiento de grupo, evaluación de competencia y eficacia de cada uno de sus miembros y comités, así como también en cuanto a la gestión de riesgo y el manejo del ambiente familiar.

### **2.4.2.2 Conformación de la junta directiva:**

- La junta directiva de las sociedades de familia en Pasto debe conformarse por un número impar de miembros.
- La junta directiva de cada una de las sociedades familiares de Pasto, debe conformarse por tres (3) comités, referidos así: el comité de gerencia, el comité de auditoría y el comité de gobierno corporativo. Las funciones relativas a nominación y remuneración, pueden ser delegadas en el comité de dirección o gerencia o en el representante legal de la sociedad, toda vez que las sociedades de familia de Pasto son en su mayoría pequeñas y medianas empresas.
- No se encuentra necesaria la existencia de un comité de remuneraciones dentro de las sociedades de familia de las encuestadas en Pasto, en tanto que los administradores son miembros familiares escogidos en atención a un interés directo de la familia. Sin embargo, podría ser prudente contar con un comité de nominación, en sociedades de mayor envergadura, encargándose de la calificación de candidatos a ocupar cargos directivos.

- El modelo inglés de buen gobierno corporativo por su parte, recomienda la existencia de miembros independientes en la junta directiva de la sociedad. Esta posibilidad puede ser adoptada por las sociedades familiares de Pasto en tanto se ajuste a la misión y visión de la sociedad y lo consideren conveniente. Para el efecto, es necesario aclarar que la importancia de un miembro o dos independientes, radica en el control y revisión de las políticas y movimientos societarios.
- En referencia al modelo de buen gobierno corporativo alemán, sólo se incluiría un representante de los trabajadores de la sociedad en la junta directiva, en el caso en que alguno o algunos de ellos sean miembros de la familia y a su vez, ostenten una participación en la propiedad accionaria de la sociedad.

**2.4.2.3 Ámbito financiero.** Se recomienda a las sociedades familiares de Pasto, la adopción de medidas estrictas en auditoría financiera y contable, así como para el manejo adecuado de los conflictos de agencia y la transparencia en la información, toda vez que los resultados del trabajo de campo requieren especial atención y pronto tratamiento.

#### **2.4.2.4 Ámbito de gobierno corporativo:**

- A las sociedades familiares organizadas como sociedades por acciones simplificadas de Pasto, se les recomienda la conformación de un código o manual de ética para la adecuada resolución de los conflictos de interés, función atribuible al comité de gobierno corporativo de la junta directiva.
- Se recomienda la creación de un protocolo de familia, el cual debe ser aprobado por la asamblea general de la sociedad, toda vez que allí concurren todos los miembros de la familia con interés en la sociedad a causa de su participación accionaria.
- El administrador de la sociedad de familia está llamado a preocuparse por la distribución de los principios éticos aplicables a sus funcionarios dentro de la sociedad.

#### **2.4.2.5 Trato equitativo de los accionistas:**

- Para garantizar el trato equitativo a los accionistas, la antelación para la citación de la asamblea general, debe regirse por la normatividad comercial vigente, consistente en quince (15) días hábiles para las reuniones en que se

vaya a aprobar balances de fin de ejercicio. Si no es el caso, basta una antelación de cinco (5) días comunes.

- Para garantizar el derecho al debido ejercicio al voto de los accionistas, las sociedades de familia de Pasto deben actuar conforme al procedimiento establecido en el artículo 424 del Código de Comercio colombiano.
- Las sociedades de familia de Pasto pueden plantearse estrategias para proteger los votos de los accionistas minoritarios, por ejemplo, a través del nombramiento de un consejero que los represente en la junta directiva.

#### **2.4.2.6 Distribución de funciones y manejo de conflictos de interés:**

- El modelo de buen gobierno corporativo francés enfatiza en la separación de los poderes ejecutivos y de supervisión del presidente de la junta directiva y del representante legal. Así como también considera importante que al representante legal de la sociedad se le dote de funciones como la de supervisar y gestionar los conflictos de intereses entre los accionistas.
- La designación del revisor fiscal con total independencia, se debe hacer por parte de la asamblea general de accionistas, rotándolo cada 5 años, en tanto se garantice su independencia.
- Así mismo, se recomienda a las sociedades de familia de Pasto, la implementación de la limitación a los administradores de ser parte de más de cinco (5) juntas directivas, con el objetivo de minimizar los conflictos de agencia.

### **3. CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO PARA SOCIEDADES DE FAMILIA CONSTITUIDAS COMO SOCIEDADES POR ACCIONES SIMPLIFICADAS EN PASTO**

#### **3.1 MODELO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO ADOPTADO**

El modelo de buen gobierno corporativo adoptado para el desarrollo del código de buen gobierno corporativo, corresponde al resultado del trabajo de investigación planteado en torno a diferentes modelos de gobierno corporativo en el mundo, que frente a las particulares características de las sociedades familiares constituidas como Sociedades por Acciones Simplificadas en Pasto, permitan concluir cuáles de las medidas que ofrecen los modelos investigados, o que alternativas a éstas, son más convenientes para el caso particular de estas sociedades.

Con el análisis realizado de cada uno de los modelos de buen gobierno corporativo adoptados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE, Estados Unidos, la Unión Europea, Reino Unido, Francia, Alemania, México y Colombia, frente a las necesidades concretas de las sociedades objeto de la investigación, fue posible concretar en la última sección del capítulo anterior, los parámetros del modelo de gobierno corporativo que se pretenden reflejar en el código. Frente a éstos se encontró dos grupos a mencionar y que son los que conciernen a los principios generales internacionales del buen gobierno corporativo y los que se refieren a las políticas de buen gobierno corporativo, relativas al ámbito financiero, al ámbito del gobierno corporativo, los referentes al trato equitativo de los accionistas y los que corresponden a la distribución de funciones y el manejo de conflictos de interés.

De estos parámetros, los primeros son recomendaciones que en el ámbito internacional atañen a los Estados para la procura de la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo, el aparejamiento con las mismas de la legislación nacional y la necesidad de recomendar a las sociedades objeto de la investigación la creación de una junta directiva para alinearse con las exigencias del modelo de buen gobierno corporativo aplicable.

Los parámetros sobre las políticas de buen gobierno corporativo resultado del análisis se circunscriben a deberes de la junta directiva y conformación de la misma.

Las medidas respecto del ámbito financiero, el gobierno corporativo, el trato equitativo de accionistas, la distribución de funciones y el manejo de conflictos de interés, refieren la adopción de medidas frente a esos temas específicos.

Teniendo en cuenta los parámetros que conforman el modelo de gobierno corporativo aplicables al caso, se desarrolla un código de buen gobierno

corporativo que este inspirado en las necesidades propias de las sociedades familiares en Pasto y que se adapte al específico contexto, dejando a la luz las medidas utilizadas en el mundo que se encuentran convenientes y dejando de lado las medidas que por su construcción en otros ámbitos no encuentran cabida, como resultado de la investigación de las medidas y su aplicabilidad.

La pretensión de crear un código de buen gobierno corporativo, con base en un modelo propio, se fundamenta en el interés de generar una herramienta que se adecúe a las características que comparten las sociedades objeto de estudio, para que la aplicabilidad del código, y con ésta, los resultados de la implementación de las medidas, sean óptimos.

Así las cosas, el código planteado se erige como una herramienta de aplicación específica a las sociedades estudiadas, por lo que su desarrollo encuentra las medidas tendientes de forma directa al logro de los parámetros contenidos en el modelo aplicable, y las medidas que de forma indirecta contribuyan con esos parámetros o que se hacen necesarias para lograr coherencia en la organización de la empresa y en la adopción de las medidas del código.

### **3.2 MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN DEL CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO**

Antes de incursionar en el texto específico del código de buen gobierno corporativo, se incluye dentro de los productos del trabajo de investigación un manual que señala los pasos que una sociedad deberá realizar hasta la implementación efectiva del código de buen gobierno corporativo.

Obviamente, la primera etapa que debe discurrir en la sociedad para la implementación del código se enmarca en el diálogo y discusión del tema. Los socios deben estar de acuerdo en que el gobierno corporativo de la sociedad requiere de la documentación de medidas de carácter obligatorio que den lugar al mejoramiento en la actividad societaria.

Una vez los socios hayan podido superar el debate frente al tema, debe formalizarse su aprobación, por lo que el máximo órgano social deberá constituirse en asamblea para elevar el acta respectiva (ver acta de asamblea general de accionistas del anexo 1), en que se anote que una vez hechas las precisiones pertinentes por quienes hayan hecho uso de la palabra al respecto, se aprueba la adopción del texto del código de gobierno corporativo incluido.

De acuerdo con las recomendaciones extraídas de la investigación, la sociedad debería proceder a la creación de una junta directiva en caso de que no cuente con ella, lo que se haría de preferencia conjuntamente, en la misma reunión de la asamblea en que se adopta el código de buen gobierno corporativo. Una vez

creada la junta directiva, ésta a su vez debe implementar los comités requeridos en el modelo estructurado de buen gobierno corporativo, que corresponden al de dirección, gobierno corporativo y auditoría.

El comité de gobierno corporativo tiene una función protagónica en esta etapa, por cuanto la implementación efectiva de las medidas contenidas en el código corresponde a su tarea. En primera instancia, debe presentar la implementación y las medidas más importantes del código, enfocando las medidas para cada grupo de interés en reunión con cada uno de ellos por separado; asimismo, debe procurar la entrega de una cartilla al mayor número posible de interesados que contenga el código, y en lo posible publicar su contenido en la página web de la sociedad.

De otra parte, el comité de gobierno corporativo debe hacer una revisión de los estatutos sociales y otras reglamentaciones internas, con el fin de verificar su concordancia y armonía con las disposiciones del nuevo código, produciendo un informe con las recomendaciones respectivas a quien corresponda realizar ajustes.

En lo consecuente, el comité de gobierno corporativo debe procurar la aplicación de las medidas contenidas en el código de forma permanente y rendir informes periódicos de su gestión en la junta directiva, donde los demás miembros podrían realizar recomendaciones para el mejoramiento de la labor de vigilancia de cumplimiento de las disposiciones de buen gobierno corporativo u otras.

El objetivo de este manual es referir de forma práctica las medidas para implementar el código de buen gobierno corporativo de la sociedad, reduciendo el impacto en el funcionamiento social con la adopción de las nuevas prácticas de gobierno corporativo; señalando pasos continuos y sucesivos dentro del manual como se presenta a continuación.

## Imagen 2. Manual de implementación del código de buen gobierno corporativo



Fuente. La investigación

## PASO 1 - DIÁLOGO Y DISCUSIÓN.

La adopción formal del código de buen gobierno corporativo no tiene que ser inmediata, los socios deben discutir las ventajas del mismo y verificar que su contenido sea armónico con el objetivo de la sociedad y los propósitos buscados. Sólo cuando los socios estén de acuerdo, y de conformidad con los estatutos sociales, pueden constituirse en asamblea para la adopción formal del contenido del código con el levantamiento del acta respectiva.<sup>149\*</sup>

## PASO 2 - ASESORÍA JURÍDICA.

Cuando los accionistas de la sociedad han decidido implementar el modelo de buen gobierno corporativo, deben proceder a obtener la asesoría jurídica de un abogado, que oriente profesionalmente el proceso de implementación del modelo en la empresa.

## PASO 3 - ADOPCIÓN DEL CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO.

La adopción del código de buen gobierno corporativo, se considera satisfecha formalmente con el acta de la reunión del máximo órgano social en que determina, previas las intervenciones que se hayan presentado en la reunión respectiva, la decisión de hacerlo, acta que deberá incluir el texto del código que se aprueba definitivamente por mayoría simple o conforme a los estatutos sociales, si éstos establecieran un tipo diferente de mayoría para la aprobación de éste tipo de reglamentaciones internas.<sup>150\*\*</sup> (Ver acta de asamblea general de accionistas del anexo 1).

## PASO 4 - ADOPCIÓN DEL MANUAL DE ÉTICA.

Como una disposición complementaria al código de buen gobierno, es necesario que el máximo órgano societario adopte el manual de ética para la sociedad, en el que se enuncien los principios y reglas que orienten el comportamiento de los colaboradores de la empresa, y que identifique conductas no éticas que deban ser sancionadas. (Ver acta de asamblea general de accionistas del anexo 1.)

---

<sup>149</sup> \* El primer paso debe ser la discusión al interior de la sociedad, ya que son los socios quienes deben decidir que adoptarán el código de buen gobierno corporativo propuesto, constituidos en asamblea, como máximo órgano social.

<sup>150</sup> \*\* Constituidos los socios en asamblea, el máximo órgano social debe aprobar la adopción del código de buen gobierno corporativo, para lo cual se requiere una mayoría simple, a menos que los estatutos sociales dispongan lo contrario, en los términos del artículo 22 de la ley 1258 de 2008: "Artículo 22. Quórum y mayorías en la asamblea de accionistas. Salvo estipulación en contrario, la asamblea deliberará con uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más una de las acciones suscritas.

Las determinaciones se adoptarán mediante el voto favorable de un número singular o plural de accionistas que represente cuando menos la mitad más una de las acciones presentes, salvo que en los estatutos se prevea una mayoría decisoria superior para algunas o todas las decisiones."

## PASO 5 - ADOPCIÓN DEL MANUAL DE APLICACIÓN EN CASO DE INCUMPLIMIENTO A LAS NORMAS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO.

Otra disposición complementaria al código de buen gobierno, que debe adoptar el máximo órgano societario es el manual de aplicación en caso de incumplimiento a las normas de buen gobierno corporativo, contentivo de las reglas que deben tenerse en cuenta para la sanción de dichas conductas de incumplimiento. (Ver acta de asamblea general de accionistas del anexo 1.)

## PASO 6 - CREACIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA SOCIEDAD.

En la misma acta que contiene la decisión de adoptar el código de buen gobierno corporativo, la asamblea general de accionistas debería crear la junta directiva de la sociedad en caso de que no exista, y nombrar a sus miembros. En todo caso, la junta deberá conformarse por un número plural de miembros que debe ser impar.<sup>151\*</sup>

## PASO 7 - CREACIÓN DE LOS COMITÉS DE LA JUNTA DIRECTIVA.

La junta directiva de la sociedad, debe priorizar la creación de los comités de gobierno corporativo, de gerencia y de auditoría, que hará en el acta de la reunión inmediatamente posterior a aquella en que la asamblea general de accionistas, adoptó el código de gobierno corporativo. Con la creación de los comités, la junta deberá aprobar su propio reglamento y el de cada uno de sus comités

---

<sup>151</sup> \*Se establece en tanto tras la caracterización de las sociedades objeto de estudio, se hizo la sugerencia de que las sociedades de familia organizadas como sociedades por acciones simplificadas, crearán una junta directiva como órgano social, pese a no contar con la obligación legal de hacerlo, en virtud del último parámetro incluido en el acápite 2.4.1 del trabajo, en cuanto a los principios generales internacionales del buen gobierno corporativo; en tanto que desde el análisis del modelo de buen gobierno de la OCDE, pudo concluirse que frente a la falencia respecto de que gran parte de las sociedades tiene una estructura organizacional definida, pero que no se ha implementado, una junta directiva encargada de la dirección de la sociedad delegada por el máximo órgano social, daría lugar a una estructura organizacional más completa en la sociedad, con la consecuente visualización del papel de cada órgano social e implementación de la estructura definida.

Los comités de gobierno corporativo y de gerencia deberán estar conformados cada uno por mínimo un (1) miembro de la junta directiva, y el de auditoría por mínimo un (1) miembro de la junta directiva y al menos un (1) miembro externo; según la distribución que decida como más conveniente en la reunión de junta directiva en que se crean estos comités.<sup>152 \*\*</sup>

### Imagen 3. Asamblea general de accionistas



Fuente. La investigación

### PASO 8 - PRESENTACIÓN Y DIVULGACIÓN.

El comité de gobierno corporativo, en primer término realizará una presentación de la labor de implementación del código de buen gobierno corporativo a los accionistas, directivos y trabajadores de la sociedad, junto con la mención de la adopción de las medidas más importantes del código de buen gobierno

<sup>152 \*\*</sup>Busca la consecución de los parámetros señalados en el acápite 2.4.2.2 sobre conformación de la junta directiva, entre los que se cuenta: “La junta directiva de cada una de las sociedades familiares de Pasto, debe conformarse por tres (3) comités, referidos así: el comité de gerencia, el comité de auditoría y el comité de gobierno corporativo.” Esto teniendo en cuenta que el análisis de los modelos de gobierno corporativo, recalcaron la necesidad de diferentes comités en la junta directiva, de los cuales éstos tres se coligieron como acertados frente a la caracterización de las sociedades en cuestión, lo que se puso de manifiesto desde análisis de modelos como el estadounidense, el inglés, el mexicano y el colombiano.

corporativo y su importancia, así como las implicaciones del incumplimiento de sus disposiciones.

El comité de gobierno corporativo, tras la presentación general, planeará y realizará reuniones con cada grupo de interés en la sociedad, referido a accionistas, directivos y trabajadores, por separado, donde se presenté la importancia del código de buen gobierno corporativo y las sanciones que puedan aplicarse refiriéndose de forma concisa a la afectación y a las responsabilidades que se atribuyen a cada grupo de interés.

El comité de gobierno corporativo deberá procurar la entrega de una cartilla que contenga el código de buen gobierno corporativo, para el conocimiento de los grupos de interés.

En tanto sea posible, el código de buen gobierno corporativo, así como las reglamentaciones complementarias, deberán publicarse en el sitio web de la sociedad para ponerse en conocimiento del público.<sup>153\*</sup>

#### PASO 9 - REVISIÓN DE LA REGLAMENTACIÓN INTERNA.

El comité de gobierno corporativo en cumplimiento de su función de implementación del código de buen gobierno corporativo, realizará una labor de revisión de los estatutos de la sociedad y de otras reglamentaciones sociales vigentes, y realizará un informe completo acerca de los ajustes que pudieran necesitarse para armonizar los parámetros de las buenas prácticas de gobierno corporativo adoptadas. Este informe debe ser entregado a quienes corresponda realizar ajustes en las reglamentaciones, señalando lo de su competencia. Cuando los ajustes se refieran a normas de competencia del máximo órgano social, se hará lo propio frente al representante legal de la sociedad, quien convocará a la asamblea general de accionistas, que decidirá al respecto.

Dentro de la revisión de los estatutos sociales, el comité debe prestar atención especial a las funciones de cada órgano social, procurando que sus competencias sean definidas de manera específica.

---

<sup>153</sup> \*Este punto apareja los parámetros aplicables contenidos en el acápite 2.4.1 del trabajo sobre los principios generales internacionales de buen gobierno corporativo que establece, entre otras, la necesidad de divulgación de datos y transparencia, haciendo referencia a la prestación oportuna de la información por parte de accionistas y demás partes interesadas en la sociedad. Debe recordarse en este punto, que la divulgación de datos y transparencia es uno de los principios de buen gobierno corporativo de la OCDE, que merece atención como bien se concluyó en el acápite.

En todo caso, ningún órgano social puede tener funciones siquiera similares, aunque las finalidades a las que sus funciones llevan deben converger armónicamente, hacia el objeto social.<sup>154\*</sup>

#### PASO 10 - APLICACIÓN PERMANENTE.

El comité de gobierno corporativo se encargará de realizar las gestiones necesarias para la aplicación de las disposiciones que el código establezca de forma permanente.

Sin perjuicio de otras funciones atribuidas, el comité de gobierno corporativo debe cumplir con la función de implementar efectivamente el código de buen gobierno corporativo en la sociedad.<sup>155\*\*</sup>

#### PASO 11 - INFORME DE GESTIÓN.

El comité de gobierno corporativo deberá preparar informes periódicos de su labor y presentarlos en las reuniones de la junta directiva, en que la junta calificará la gestión realizada y podrá realizar recomendaciones concretas tendientes a la aplicación efectiva del código de buen gobierno corporativo.<sup>156\*\*\*</sup>

### 3.3 CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

El siguiente modelo de código de buen gobierno corporativo, objetivo principal de este trabajo, surge a partir del estudio de cada uno de los ocho modelos de buen gobierno corporativo más representativos del mundo, los cuales fueron detenidamente estudiados en el capítulo primero de esta investigación.

---

<sup>154</sup> \*La medida se incluye con el fin de realizar una revisión completa de las reglamentaciones internas que deban armonizarse con los principios y medidas específicas de buen gobierno corporativo adoptadas, tarea atribuida al comité de gobierno corporativo por encontrarse dentro del ámbito funcional del mismo, según la estructura organizacional recomendada según el análisis de los modelos.

<sup>155</sup> Dentro del análisis de la necesidad de las sociedades familiares de Pasto, pudo concluirse que la estructura organizacional más adecuada se componía de tres comités en la junta directiva, dentro de los que se encuentra el de gobierno corporativo, mismo al que debe atribuirse las funciones que sobre implementación y verificación de las disposiciones del código de buen gobierno corporativo corresponden.

<sup>156</sup> Busca documentar el proceso de implementación del código de buen gobierno corporativo, que continúa a partir de este momento de forma permanente por el comité creado para el efecto, y de las recomendaciones por parte de la junta directiva como se estableció en el acápite 2.4.2.1 sobre deberes de la junta directiva: “ Se sugiere a las sociedades familiares de Pasto, que como actividades concretas, su junta directiva evalúe su rendimiento anualmente, en temas como composición, organización y funcionamiento de grupo, evaluación de competencia y eficacia de cada uno de sus miembros y comités, así como también en cuanto a la gestión de riesgo y el manejo del ambiente familiar.”

Debido al enfoque de este trabajo, el cual es dirigido a las sociedades de familia constituidas como sociedades por acciones simplificadas presentes en la ciudad de Pasto, fue necesario indagar acerca de sus características particulares frente a las cuales, posteriormente, se realizó el análisis de las medidas de cada modelo de buen gobierno, a fin de determinar cuáles si pueden ser aplicables, cuáles deberían ser adaptadas a las sociedades objeto de estudio y cuáles debían rechazarse. Así, como conclusiones generales al segundo capítulo de este trabajo, se establecieron algunos principios y algunos parámetros que orientaron el desarrollo de este código de buen gobierno corporativo.

Entonces, a continuación se presenta el compendio de medidas de buen gobierno corporativo que se recomienda aplicar a las sociedades de familia de Pasto. Cabe anotar, que lo subsiguiente es sólo un modelo de código de buen gobierno, el cual es susceptible de modificación por las sociedades que en la práctica deseen incorporarlo.

## MODELO DE CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO APLICABLE A LAS SOCIEDADES DE FAMILIA DE PASTO CONSTITUIDAS COMO S.A.S.

### SECCIÓN I. PRINCIPIOS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

Es necesario incorporar los siguientes principios rectores de buen gobierno, los cuales servirán de orientación e interpretación a todos aquellos destinatarios (accionistas, administradores, trabajadores) que están llamados a cumplir con las disposiciones contenidas en el presente código.

#### ARTÍCULO 1. INTERPRETACIÓN DE LAS DISPOSICIONES DE BUEN GOBIERNO.

Todos los accionistas, administradores y trabajadores de la sociedad son destinatarios del presente código, por lo tanto deberán cumplir con las disposiciones establecidas en el mismo, y con el objetivo de sus principios y políticas como modelo de acción.

En caso de duda en la aplicación de las presentes disposiciones, se deberá consultar el concepto del comité de gobierno corporativo<sup>157\*</sup>, con el fin de que se pueda dar claridad y orientación sobre el alcance de las disposiciones.

---

<sup>157</sup> \*El comité de gobierno corporativo es uno de los tres comités que conforma la junta directiva de las sociedades de familia constituidas como sociedades por acciones simplificadas que adoptan este código de buen gobierno corporativo, de acuerdo a los modelos de buen gobierno analizados en el capítulo segundo de este trabajo.

## ARTÍCULO 2. ÓRGANO COMPETENTE PARA LA EXPEDICIÓN DE POLÍTICAS Y MEDIDAS DE BUEN GOBIERNO.

La creación, modificación y derogatoria de las disposiciones relacionadas con el modelo de buen gobierno corporativo de las sociedades, será competencia de la asamblea general, en decisiones tomadas por la mayoría simple de sus miembros.<sup>158\*</sup>

## ARTÍCULO 3. DERECHOS DE LOS ACCIONISTAS.

La sociedad debe facilitar el ejercicio de los derechos de sus accionistas, tales como: asegurarles a los accionistas métodos para registrar su propiedad, posibilidad de ceder o transferir acciones, obtener información relevante y sustantiva sobre la sociedad, participar y votar en las asambleas generales de accionistas, elegir y revocar a los miembros de los organismos societarios, y participar en los beneficios económicos de la sociedad.<sup>159\*\*</sup>

## ARTÍCULO 4. TRATAMIENTO EQUITATIVO DE LOS ACCIONISTAS.

El trato equitativo de los accionistas de la sociedad se predica como la garantía de igualdad de condiciones que la sociedad debe suministrar entre los titulares de cada tipo de acción, de aquellas que prevee la Ley 1258 de 2008.<sup>160\*\*\*</sup>

## ARTÍCULO 5. GARANTÍA DE DERECHOS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS.

La sociedad debe garantizar el ejercicio de los derechos de todas las partes interesadas en el ámbito del gobierno corporativo en lo referido a las regulaciones de carácter laboral para los trabajadores, comercial, civil, y contractual para los accionistas, proveedores, clientes y consumidores. Adicionalmente, este principio

---

<sup>158</sup> \* Dado que de la caracterización de las empresas familiares en Pasto, pudo verse su reducida envergadura, no se verificó la necesidad u oportunidad de delegar funciones de reglamentación en otro órgano social, diferente a la asamblea.

<sup>159</sup> \*\* Este principio rector del modelo de buen gobierno corporativo es recogido de los principios generales de buen gobierno que promueve la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE a nivel internacional, como se vio en la descripción de ese modelo.

<sup>160</sup> \*\*\* Este principio también es uno de los principales fundamentos que promueve la OCDE a nivel mundial. Para el caso en concreto, en Colombia, la Ley 1258 de 2008 consagra en su artículo 10 lo siguiente:

“Artículo 10. *Clases de acciones.* Podrán crearse diversas clases y series de acciones, incluidas las siguientes, según los términos y condiciones previstos en las normas legales respectivas: (i) acciones privilegiadas; (ii) acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto; (iii) acciones con dividendo fijo anual y (iv) acciones de pago.

Al dorso de los títulos de acciones, constarán los derechos inherentes a ellas.”

Fuente: REPÚBLICA DE COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Óp. Cit. Ley 1258 (5 de Diciembre de 2008).

implica la divulgación de datos y transparencia, haciendo referencia a la prestación oportuna de la información.<sup>161\*</sup>

#### ARTÍCULO 6. BUENA FE.

La buena fe es el principio fundante de toda relación contractual. Como principio constitucional, las personas encargadas de la administración de una sociedad, sus accionistas y trabajadores están obligados a proceder de buena fe, con lealtad y con la diligencia de un buen hombre de negocios, actuando en pro de los intereses de la sociedad y teniendo en cuenta los intereses de los asociados.<sup>162\*\*</sup>

#### ARTÍCULO 7. COMPETENCIA LEAL.

La competencia leal será un elemento básico en las relaciones y negocios que la sociedad tenga con otras personas jurídicas o naturales. Para tal fin se entenderá que un acto o hecho atenta contra la competencia leal, cuando el mismo resulte contrario a las normas sobre la materia, las sanas costumbres comerciales o al principio de la buena fe, en el mercado en que se ofrecen los productos o servicios.<sup>163\*\*\*</sup>

### SECCIÓN II. GOBIERNO DE LA SOCIEDAD

#### ARTÍCULO 8. PREVALENCIA DE LAS NORMAS.

La sociedad deberá ceñirse a las funciones que competen a cada órgano de acuerdo con los estatutos, procurando siempre la protección de la existencia de la sociedad.

La interpretación de las normas que dirigen directamente a la sociedad deberá hacerse con estricta sujeción a la buena fe y a los preceptos constitucionales, legales y estatutarios.

---

<sup>161</sup> \*Este principio, al igual que los anteriores, es uno de los pilares del buen gobierno corporativo que promueve la OCDE a nivel internacional, donde busca la protección de derechos de todos los *stakeholders* intervinientes en las sociedades. El análisis de los principios del modelo de la OCDE concluyó que como sucede en el caso de los trabajadores, en quienes se encontró poca conexión con los objetivos de la empresa, el reconocimiento de los mismos como *stakeholders* con derechos como el de información, daría lugar a la contextualización de los trabajadores con el marco empresarial y a su trabajo encaminado a los fines sociales.

<sup>162</sup> \*\*El principio de buena fe obedece a mandatos constitucionales y legales en Colombia, primordial en el desarrollo de las relaciones jurídicas de orden privado.

<sup>163</sup> \*\*\*Esta directriz obedece a uno de los parámetros generales establecidos en el modelo de buen gobierno corporativo aplicable a las sociedades de familia, basado en la transparencia societaria y extraída desde los principios de buen gobierno corporativo internacionales pregonados por la OCDE.

## ARTÍCULO 9. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA DE LA SOCIEDAD.

La sociedad debe contar con la planeación adecuada para el desarrollo de su objeto social, lo que deberá establecerse en las actas aprobadas por la asamblea general.

El máximo órgano social establecerá cada dos (2) o más años, un plan estratégico donde defina los lineamientos que seguirá la inversión y el funcionamiento social.<sup>164\*</sup>

## ARTÍCULO 10. PRESUPUESTO ANUAL.

El máximo órgano de la sociedad aprobará un presupuesto anual para el funcionamiento de la sociedad, donde se indique los montos que deberían comprometerse como topes máximos frente a cada línea del plan estratégico; los cambios que se requieran hacer al presupuesto anual deben ser aprobados por la asamblea general.<sup>165\*\*</sup>

## ARTÍCULO 11. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

El máximo órgano social debe señalar unos objetivos estratégicos, que se justifiquen en su conducencia a los lineamientos del plan estratégico de la sociedad, lo propio debe hacer el órgano de administración de la sociedad. El cumplimiento de los objetivos estratégicos de los órganos societarios debe contemplarse en un plazo determinado. Los objetivos estratégicos deben contemplar obligaciones, por lo tanto trazarán las responsabilidades que al respecto se encarguen a los funcionarios de la sociedad.<sup>166\*\*\*</sup>

---

<sup>164</sup> \*La planeación es un parámetro fundamental en la ejecución de las políticas de buen gobierno corporativo, toda vez que permiten dirigir la sociedad, en cuanto a su actividad económica a un objetivo claro. La creación y seguimiento del plan estratégico se estableció en el acápite de políticas de buen gobierno corporativo y de distribución de funciones consagradas en el segundo capítulo de este trabajo.

<sup>165</sup> \*\*La directriz del establecimiento del presupuesto anual, también responde a un acápite de la planeación estratégica de la sociedad que se considera primordial para el desarrollo de las políticas de buen gobierno corporativo, específicamente de las relativas al ámbito financiero y de control que surgen de la compilación de análisis de políticas de buen gobierno aplicables a las sociedades objeto de estudio.

<sup>166</sup> \*\*\*El establecimiento de los objetivos contribuyen al cumplimiento del plan estratégico contemplado para la sociedad, toda vez que se establecen actividades concretas y temporales para lograr el cumplimiento del plan. Esta directriz contribuye al desarrollo del buen gobierno corporativo porque permite establecer controles y responsables. Debe tenerse en cuenta que medidas como estas son complementarias, a las que concurren directamente a la consecución de los objetivos esperados con los parámetros trazados, a partir del análisis de los modelos escogidos; por lo que concurren de forma indirecta a los fundamentos del modelo aportado.

## ARTÍCULO 12. SEGUIMIENTO AL PLAN ESTRATÉGICO.

El seguimiento de los lineamientos del plan estratégico de la sociedad debe ser evaluado en relación con su cumplimiento y la coherencia de los objetivos estratégicos respecto al mismo, por el comité de auditoría de la junta directiva de la sociedad, quien deberá rendir informe a la asamblea general de accionistas cada año.<sup>167\*</sup>

## ARTÍCULO 13. SEGUIMIENTO AL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y PRESUPUESTO.

El cumplimiento de los objetivos estratégicos, y de las responsabilidades de los funcionarios encomendadas al respecto, debe evaluarse por el comité de auditoría que para el efecto constituya la junta directiva, el cual rendirá informe de esto de forma directa a la asamblea general de accionistas cada semestre.

El presupuesto anual aprobado por la asamblea general debe ser evaluado de forma semestral, por el comité de auditoría, que debe vigilar su cumplimiento e informar al respecto a la junta directiva.<sup>168\*\*</sup>

## ARTÍCULO 14. INFORMACIÓN FINANCIERA.

La sociedad debe asegurarse de que la información financiera se halle ajustada a las normas contables que sean aplicables. Para el efecto, deberá adoptarse formatos de salida de la información, que controlen la aplicación de las normas correspondientes; deberá incluirse encuestas a los funcionarios correspondientes y externos encargados de la labor contable, sobre la aplicación de las normas aplicables.

Los formatos que se adopten, para el efecto de esta medida, deben tener el objetivo claro de cuestionar frente a cada actividad, la aplicación de las normas

---

<sup>167</sup> \*El seguimiento al plan estratégico, la verificación de su cumplimiento y la aplicación de mecanismos de control, hacen parte de una adecuada administración de la sociedad, que responde a principios de buen gobierno corporativo donde se garantiza los derechos de todos los *stakeholders* y la transparencia en la información.

<sup>168</sup> \*\*El buen gobierno corporativo implica el establecimiento de controles y seguimientos a la ejecución del plan estratégico y los objetivos de la sociedad, como otra medida complementaria. Para una mejor organización, esta función ha sido atribuida al comité de auditoría adscrito a la junta directiva, lo anterior conforme se ha recopilado en el acápite de análisis de políticas de buen gobierno corporativo aplicable a las sociedades objeto de estudio del segundo capítulo de este trabajo, donde se vislumbró la necesidad de un comité de auditoría en las sociedades familiares de Pasto desde modelos de gobierno corporativo como el estadounidense, y se reafirma en el modelo inglés.

correspondientes. El diseño de los formatos y la evaluación de los resultados le corresponden al comité de auditoría.<sup>169\*</sup>

#### ARTÍCULO 15. INDICADORES DE GESTIÓN.

Una vez formulada la planeación de la sociedad de que trata esta sección, la junta directiva debe plantear unos indicadores de gestión por niveles.

Los indicadores de gestión deben tener la finalidad de medir el nivel en que se encuentra cada responsable, en cuanto al cumplimiento de los objetivos estratégicos previstos. La calificación de los responsables, según los indicadores de gestión debe atribuirse al comité de auditoría.<sup>170\*\*</sup>

#### ARTÍCULO 16. MEDIDAS CORRECTIVAS.

Cuando se establezca que existen vacíos entre lo planeado o presupuestado y su ejecución real, debe adoptarse las medidas correctivas al respecto, procurando siempre mantener las metas en el mayor nivel posible. Estas medidas serán adoptadas por la plenaria de la junta directiva.

#### ARTÍCULO 17. SUJECIÓN A LAS NORMAS LEGALES Y ESTATUTARIAS.

Todo lo que corresponda a la planeación de la sociedad, debe encontrarse acorde con las normas específicas que regulan cada actividad, legales o estatutarias, y encontrar coherencia con el objeto social y demás estipulaciones estatutarias.

### SECCIÓN III. ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS

#### ARTÍCULO 18. FINALIDAD DE LA ASAMBLEA GENERAL.

La asamblea general de accionistas como máximo órgano de la sociedad tiene a su cargo la aprobación de manuales, políticas y en general cualquier operación en que se encuentre directamente relacionado el interés de los propietarios de la sociedad y de la familia.

---

<sup>169</sup> \*La información financiera y contable de la sociedad debe ajustarse a la normatividad colombiana vigente, toda vez que también es política de buen gobierno corporativo. Sin embargo, del trabajo de campo se pudo concluir que todas las sociedades llevan al menos una adecuada contabilidad, por lo que esta directriz será de continuidad para las sociedades de familia de Pasto.

<sup>170</sup> \*\*Los indicadores de gestión contribuyen al control efectivo de las responsabilidades que cada destinatario de este código tiene dentro de la sociedad y son fundamentales para la retroalimentación de las políticas de buen gobierno corporativo; por lo que se erigen como una medida complementaria.

## ARTÍCULO 19. CITACIÓN A ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS.

El representante legal de la sociedad, tiene el deber de citar a la asamblea general de accionistas con la antelación exigida por la ley.<sup>171</sup>

## ARTÍCULO 20. DERECHOS DE LOS ACCIONISTAS.

Además de otros contenidos en la ley y en los estatutos, la sociedad reconoce a sus accionistas los siguientes derechos:

- Participar de los dividendos que decreta la asamblea de accionistas de la sociedad de acuerdo con el tipo de acción de la cual sea titular, siempre que haya lugar a la distribución de éstos.
- Votar y participar, según el tipo de acciones que posea, en las asambleas generales de accionistas para la toma de las decisiones que corresponden a la misma, incluyendo la designación de los órganos y personas que de acuerdo con la ley y los estatutos le corresponda elegir. Así mismo, contar con mecanismos efectivos para ser representados en dichas asambleas.
- Enajenar sus acciones, según lo establecido por la ley y en los estatutos sociales.
- Tener acceso a la información pública de la sociedad de manera clara, en tiempo oportuno y en forma integral y completa.
- Crear, modificar, derogar y hacer recomendaciones sobre las políticas de buen gobierno corporativo.
- Asociarse para ejercer sus derechos.
- Solicitar, en unión con otros accionistas, la convocatoria a reunión de asamblea, conforme con lo establecido en las disposiciones legales.

---

<sup>171</sup> Ley 1258 de 2008, Artículo 20. “CONVOCATORIA A LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS. Salvo estipulación estatutaria en contrario, la asamblea será convocada por el representante legal de la sociedad, mediante comunicación escrita dirigida a cada accionista con una antelación mínima de cinco (5) días hábiles. En el aviso de convocatoria se insertará el orden del día correspondiente a la reunión. Cuando hayan de aprobarse balances de fin de ejercicio u operaciones de transformación, fusión o escisión, el derecho de inspección de los accionistas podrá ser ejercido durante los cinco (5) días hábiles anteriores a la reunión, a menos que en los estatutos se convenga un término superior. PARÁGRAFO. La primera convocatoria para una reunión de la asamblea de accionistas podrá incluir igualmente la fecha en que habrá de realizarse una reunión de segunda convocatoria en caso de no poderse llevar a cabo la primera reunión por falta de quórum. La segunda reunión no podrá ser fijada para una fecha anterior a los diez (10) días hábiles siguientes a la primera reunión, ni posterior a los treinta (30) días hábiles contados desde ese mismo momento.”

- Todo accionista podrá hacerse representar en las diferentes asambleas generales de accionistas, a través de poder otorgado por escrito.<sup>172\*</sup>

## ARTÍCULO 21. CONVOCATORIA A ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS.

Para la convocatoria a las reuniones del máximo órgano social, se deberá adoptar un formato que contenga el mínimo de elementos que debe tener la citación, los cuales serán:

- Nombre de la sociedad.
- Nombre y clase del órgano que convoca.
- La fecha, hora y lugar en que se llevará a cabo la reunión.
- La mención específica de los puntos que conforman el orden del día, sin hacer alusión a los temas de forma general, sino de los concretos puntos que se tratarán.
- La oportunidad y la manera en que podrá ejercerse el derecho de inspección<sup>173\*\*</sup>, en los casos en que la ley lo prevé.
- El medio por el cual la información relevante está a la mano de los socios, para garantizar que están plenamente informados de los temas a tratar.

## ARTÍCULO 22. RENUNCIA A LA CONVOCATORIA

Los accionistas podrán renunciar a su derecho a ser convocados a una reunión determinada de la asamblea, mediante comunicación escrita enviada al representante legal de la sociedad antes, durante o después de la sesión correspondiente, así mismo si no hubieren sido convocados a la asamblea, se

---

<sup>172</sup> \*La garantía de satisfacción de los derechos de los accionistas es una obligación de la sociedad y uno de los pilares fundamentales del buen gobierno corporativo, toda vez que los socios son uno de los principales grupos de interés, a quienes se debe tratar con igualdad, y honrando de buena fe el contrato social. Las necesidades de las empresas familiares en Pasto, revelaron que en determinados ámbitos debe hacerse hincapié en el modelo de principios de la OCDE respecto del reconocimiento de los derechos de los *stakeholders* y del trato equitativo de los accionistas.

<sup>173</sup> \*\*“(…) facultad de que disponen todos los asociados para examinar, directamente o mediante persona delegada para tal fin, los libros y comprobantes de la sociedad, con el fin de enterarse de la situación administrativa y financiera de la compañía en la cual realizaron sus aportes.” Fuente: REPÚBLICA DE COLOMBIA. SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Oficio 220-109678. Diciembre 12 de 1999.

Son objeto de inspección:

- Libros de actas del máximo órgano social
- Libros de actas de junta directiva
- Libros de registros de socios o accionistas
- Libros de contabilidad
- Correspondencia relacionada con los negocios
- Comprobantes y soportes de contabilidad
- Estados financieros
- Los demás documentos de que trata el artículo 446 del Código de Comercio

entenderá que los accionistas que asistan a la reunión correspondiente han renunciado al derecho a ser convocados, a menos que manifiesten su inconformidad con la falta de convocatoria antes de que la reunión se lleve a cabo.<sup>174</sup>

#### ARTÍCULO 23. DERECHO DE INSPECCIÓN.

El derecho de inspección de los accionistas podrá ser ejercido durante los cinco (5) días hábiles anteriores a la reunión, a menos que en los estatutos se convenga un término superior.<sup>175</sup>

#### ARTÍCULO 24. RENUNCIA AL DERECHO DE INSPECCIÓN.

Los accionistas pueden renunciar al derecho de inspección en los siguientes casos:

- Cuando haya de aprobarse balances de fin de ejercicio.
- Aprobación de operaciones de fusión o escisión.

La renuncia deberá hacerse mediante comunicación escrita enviada al representante legal de la sociedad antes, durante o después de la sesión correspondiente.<sup>176</sup>

#### ARTÍCULO 25. QUÓRUM Y MAYORÍAS EN LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS.

La asamblea deliberará con uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más una de las acciones suscritas. Las determinaciones se adoptarán mediante el voto favorable de un número singular o plural de accionistas que represente cuando menos la mitad más una de las acciones presentes, salvo que en los estatutos se prevea una mayoría decisoria superior para algunas o todas las decisiones.<sup>177</sup>

#### ARTÍCULO 26. FRACCIONAMIENTO DEL VOTO.

Sólo cuando se trate de la elección de juntas directivas o de otros cuerpos colegiados, los accionistas podrán fraccionar su voto.<sup>178</sup>

---

<sup>174</sup> Ley 1258 de 2008, Artículo 21. El efecto práctico de esta renuncia es subsanar la falla o indebida formulación del aviso correspondiente de algún o algunos accionistas en su convocatoria, así evita la sanción de la ineficacia de las decisiones adoptadas en la reunión.

<sup>175</sup> Ley 1258 de 2008, Artículo 20.

<sup>176</sup> Ley 1258 de 2008, Artículo 21.

<sup>177</sup> Ley 1258 de 2008, Artículo 22.

<sup>178</sup> Ley 1258 de 2008, Artículo 23.

## ARTÍCULO 27. ACUERDOS DE ACCIONISTAS.

Los accionistas pueden suscribir acuerdos para que determinada persona lleve la representación de los accionistas suscriptores del mismo en las reuniones del máximo órgano social. Dicho acuerdo debe constar por escrito, ser depositado en las oficinas de la administración, incluir estipulaciones lícitas y tener un término de duración o de la prórroga respectiva no superior a diez (10) años.<sup>179</sup>

La sociedad debe reconocer la representación otorgada en los acuerdos de accionistas.

## ARTÍCULO 28. RENUNCIA AL ACUERDO DE ACCIONISTAS.

La sociedad tendrá por válida la renuncia de un accionista a las condiciones de un acuerdo de accionistas, siempre que quienes suscribieron el acuerdo lo permitan.

## ARTÍCULO 29. OBLIGATORIEDAD DEL ACUERDO DE ACCIONISTAS.

Los accionistas podrán promover ante la Superintendencia de Sociedades, mediante el trámite del proceso verbal sumario, la ejecución específica de las obligaciones pactadas en los acuerdos. Cuando esto suceda la sociedad tendrá que suspender los asuntos que dependan de la decisión de la Superintendencia, hasta que sea proferida.

## ARTÍCULO 30. SUSPENSIÓN DE LAS DELIBERACIONES.

Las deliberaciones de la asamblea general podrán suspenderse para reanudarse posteriormente, cuantas veces lo decida cualquier número plural de asistentes que represente el cincuenta y uno por ciento (51%), por lo menos, de las acciones representadas en la reunión. Pero las deliberaciones no podrán prolongarse por más de tres (3) días, si no está representada la totalidad de las acciones suscritas. Los plazos de días señalados en este código se entenderán hábiles.<sup>180</sup>

## ARTÍCULO 31. UNANIMIDAD DE LAS DECISIONES.

Para incluir o modificar los siguientes temas en los estatutos de la sociedad es necesaria la aprobación del cien por ciento (100%) de las acciones suscritas:

---

<sup>179</sup> Ley 1258 de 2008, Artículo 24. Los acuerdos de accionistas no solo se pueden realizar para la representación de los accionistas en las reuniones de asamblea general, sino que la ley también lo permite para la compra o venta de acciones, la preferencia de su adquisición y las restricciones en su transferencia.

<sup>180</sup> Código de Comercio, artículo 829.

- Restricción a la negociación de acciones: prohibición para negociar acciones (siempre que la vigencia de la restricción no exceda del término de diez (10) años, contados a partir de la emisión. Este término sólo podrá ser prorrogado por periodos adicionales no mayores de (10) años, por voluntad unánime de la totalidad de los accionistas).
- Inclusión o modificación de la cláusula compromisoria para la resolución de conflictos.
- En los casos de transformación.<sup>181</sup>

## ARTÍCULO 32. REGLAMENTO INTERNO DE LA ASAMBLEA GENERAL.

La asamblea general de accionistas deberá adoptar un reglamento interno, (ver modelo de reglamento de asamblea general de accionistas en anexo 2) en el que se indique la forma de llevar a cabo cada una de las etapas que transcurren en su reunión y las previas y posteriores a la misma; el reglamento deberá contener como mínimo:

- La forma en que se llevará a cabo la instalación de las reuniones, estipulando un plazo máximo de tiempo que puede transcurrir entre la hora indicada en la convocatoria y la hora de inicio del contenido de la reunión.
- Las reglas en el desarrollo de las reuniones, tales que se promueva la participación de los asistentes y eficiencia en la toma de decisiones durante las mismas.
- La forma de escoger al presidente y al secretario de la reunión.
- El procedimiento a seguir en caso de suspensión de la reunión.
- La forma en que los socios pueden ser representados en las reuniones.
- Los casos en que se permite la participación o asistencia de terceros a las reuniones.<sup>182\*</sup>

## ARTÍCULO 33. ORDEN DEL DÍA.

Una vez instalada la asamblea, se someterá a aprobación el orden del día; el cual se desarrollará hasta su culminación, acumulando los puntos que puedan surgir adicionales a éste, y que se desarrollarán sólo entonces.

## ARTÍCULO 34. VERIFICACIÓN DEL QUÓRUM.

---

<sup>181</sup> Ley 1258 de 2008, Artículo 41.

<sup>182</sup> \*El reglamento interno de la asamblea general de accionistas, en torno al contenido mínimo indicado, deberá establecer las normas que regirán las reuniones de la asamblea general de accionistas, con el objetivo claro de garantizar la adopción de mejores prácticas de gobierno corporativo; por lo que su finalidad es complementar los requisitos previstos en este código y en los estatutos sociales, sin que pueda ignorar ninguno de los términos estipulados en esas reglamentaciones o en una norma legal que resulte aplicable. La medida contribuye con las falencias respecto de la estructura organizacional, en cuanto al órgano máximo de la sociedad comercial.

En el desarrollo de la reunión, el representante legal de la sociedad tendrá la función de verificación del quorum y la mayoría requerida por la Ley o los estatutos en la toma de decisiones; para el efecto tras las votaciones, se le preguntará a éste sobre el cumplimiento de dichas exigencias.

#### ARTÍCULO 35. INFORMES.

Terminado cada ejercicio contable, en la oportunidad prevista en la Ley o en los estatutos, el administrador y la junta directiva deberán presentar a la asamblea general para su aprobación o improbación los siguientes documentos:

- Un informe de gestión; por parte del comité de auditoría, donde debe señalarse, entre otras, la labor de cumplimiento en cuanto al plan y los objetivos estratégicos fijados por la asamblea.
- Los estados financieros de propósito general, junto con sus notas, cortados a fin del respectivo ejercicio; por parte del representante legal.
- Un proyecto de distribución de las utilidades repartibles; por parte de la junta directiva.
- Dictamen sobre los estados financieros; por parte del revisor fiscal o contador independiente.
- Informes emitidos por el revisor fiscal o por contador independiente.<sup>183</sup>

#### ARTÍCULO 36. GRABACIÓN DE LAS REUNIONES DE ASAMBLEA GENERAL.

La sociedad debe procurar los medios para que las reuniones sean grabadas en medios magnetofónicos.

#### ARTÍCULO 37. REUNIONES POR COMUNICACIÓN SIMULTÁNEA Y POR CONSENTIMIENTO ESCRITO.

La asamblea de accionistas se podrá reunir por comunicación simultánea o sucesiva, como la que proveen los medios electrónicos, y por consentimiento escrito.<sup>184</sup> La sucesión de comunicaciones para este caso deberá ocurrir de manera inmediata de acuerdo con el medio empleado. También serán válidas las decisiones del máximo órgano social cuando por escrito, todos los socios expresen el sentido de su voto. Si los socios hubiesen expresado su voto en documentos separados, estos deberán recibirse en un término máximo de un (1) mes contado a partir de la primera comunicación recibida. El representante legal informará a los socios el sentido de la decisión, dentro de los cinco (5) días siguientes a la recepción de los documentos en los que se exprese el voto.

---

<sup>183</sup> Ley 222 de 1995, Artículo 46.

<sup>184</sup> Ley 1258 de 2008, Artículo 19.

Las actas correspondientes para las reuniones en la forma regulada en este artículo deberán elaborarse y asentarse en el libro respectivo dentro de los treinta (30) días siguientes a aquel en que concluyó el acuerdo. Las actas serán suscritas por el representante legal y por alguno de los socios que funjan como secretario para el caso.

Serán ineficaces las decisiones cuando alguno de los accionistas no participe en la comunicación simultánea o sucesiva; o en la que se hace por consentimiento escrito, cuando alguno de ellos no exprese el sentido de su voto o se exceda del término de un (1) mes aquí señalado.<sup>185</sup>

En ningún caso se requerirá delegado de la Superintendencia de Sociedades para este efecto.<sup>186</sup>

#### ARTÍCULO 38. COMISIÓN DE APROBACIÓN DEL ACTA.

Antes de la culminación de las reuniones, se debe designar una comisión de aprobación del acta, que una vez terminada la misma, deberá dar su visto bueno sobre el apego del acta al desarrollo de la reunión.<sup>187\*</sup>

#### ARTÍCULO 39. ENCUESTA.

Al final de cada reunión cada socio deberá llenar un formato sencillo, que se adopte con el fin de informar por parte de cada accionista, sobre la fecha, hora y lugar en que preferiría la realización de la reunión. Los resultados de estas sencillas encuestas, deberán utilizarse con el fin de realizar las reuniones de tal manera que promuevan la asistencia a la misma.

### SECCIÓN IV. REGULACIÓN DE EMISIÓN DE NUEVAS ACCIONES

#### ARTÍCULO 40. APROBACIÓN DE NUEVA EMISIÓN DE ACCIONES.

Será la asamblea general de accionistas de la sociedad, quien apruebe una nueva emisión de acciones de la sociedad, decisión que deberá tomarse por el ochenta por ciento (80%) de las acciones suscritas.

---

<sup>185</sup> Ley 222 de 1995, Artículo 19-21.

<sup>186</sup> Ley 1258 de 2008, Artículo 19.

<sup>187</sup> \*Esta medida tiene la finalidad de realizar un control de formalidad sobre el acta que se eleva tras la realización de la reunión de la asamblea general de accionistas, de tal manera que todo cuanto se debatió en ella, las propuestas y las decisiones tomadas sean consignadas conforme a la realidad. Se fundamentaría en los principios internacionales de la OCDE respecto de los derechos de los *stakeholders* y accionistas.

#### ARTÍCULO 41. DERECHO DE PREFERENCIA EN EMISIÓN DE ACCIONES.

Los accionistas de la sociedad tendrán derecho a suscribir preferencialmente en toda nueva emisión de acciones, una cantidad proporcional a las que posean en la fecha en que se apruebe el reglamento.<sup>188</sup>

#### ARTÍCULO 42. IMPOSIBILIDAD DE NEGOCIAR ACCIONES EN EL MERCADO PÚBLICO.

Las acciones y los demás valores que emita la sociedad no podrán inscribirse en el Registro Nacional de Valores y Emisores ni negociarse en bolsa por tratarse de una sociedad por acciones simplificadas.<sup>189</sup> Las nuevas acciones emitidas que no sean adquiridas por los accionistas, deberán ofertarse al mercado local, mediante publicaciones en prensa y radio.

#### SECCIÓN V. JUNTA DIRECTIVA

#### ARTÍCULO 43. CREACIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA.

La sociedad por acciones simplificada no está obligada legalmente a conformar una junta directiva, pero por política de buen gobierno corporativo, la sociedad familiar que adopte este código debe implementarla.<sup>190</sup>

#### ARTÍCULO 44. REFORMA ESTATUTARIA.

A partir de la aprobación de éste código, la sociedad deberá hacer una reforma de los estatutos de la sociedad, donde determine la creación de la junta directiva como órgano social y se defina con claridad sus funciones, entre las que se encuentran las dispuestas en este código, especificando de tal forma que no tenga funciones similares a las de otra institución social.

#### ARTÍCULO 45. FINALIDAD DE LA JUNTA DIRECTIVA.

La junta directiva tiene como función principal la delegación de las funciones de administración de la sociedad por parte de la asamblea general. Además de las atribuidas estatutariamente, la junta directiva deberá cumplir con las siguientes asignaciones:

- Formular los objetivos estratégicos para sí, justificados en su conducencia a los lineamientos del plan estratégico de la sociedad, contemplados a un plazo determinado.

---

<sup>188</sup> Código de Comercio, Artículo 388.

<sup>189</sup> Ley 1258 de 2008, Artículo 4.

<sup>190</sup> Ley 1258 de 2008, Artículo 25.

- Realizar seguimiento al desarrollo del plan estratégico, y formular las recomendaciones que se hagan necesarias al respecto.
- Crear los comités que las reglamentaciones internas le indiquen y verificar el cumplimiento de las funciones atribuidas a los mismos, realizando las recomendaciones que al respecto deban formularse.
- Determinar las políticas generales de comunicación a los grupos de interés que deberá aplicar y desarrollar el comité encargado de las prácticas de buen gobierno corporativo.<sup>191\*</sup>
- Adoptar las medidas correctivas cuando existan vacíos entre el plan estratégico o el presupuesto anual, y su ejecución real, procurando siempre mantener las metas en el mayor nivel posible.

#### ARTÍCULO 46. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA JUNTA DIRECTIVA

Los objetivos estratégicos de la junta directiva deben justificarse en su conducencia a los lineamientos del plan estratégico de la sociedad. Estos objetivos deben enfocarse en:

- La administración de la sociedad encargada a este órgano societario.
- La ejecución de las decisiones del máximo órgano social y las recomendaciones correlacionadas con el plan estratégico de la sociedad.
- La distribución de las funciones en los comités frente a los lineamientos del plan estratégico de la sociedad.

#### ARTÍCULO 47. COMPOSICIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA.

La junta directiva debe estar compuesta por un número impar de miembros, nombrados por la asamblea general de accionistas, de los cuales al menos uno (1) debe ser externo y respecto de los cuales podrán establecerse suplencias.<sup>192</sup>

Se entenderá por miembro externo, aquella persona que en ningún caso:

- Sea empleado o representante legal de la compañía.
- Sea empleado o administrador de la persona natural o jurídica que preste servicios de auditoría a la sociedad o a alguna de sus filiales o subsidiarias.
- Sea asociado que directa o indirectamente dirija, oriente o controle la mayoría de los derechos de voto de la compañía o que determine la composición

---

<sup>191</sup> \*Las funciones atribuidas a la junta directiva en las sociedades por acciones simplificadas son fruto de la investigación de los modelos de buen gobierno corporativo, dado que todos los modelos analizados en el capítulo primero de este trabajo concluyen en recomendar la creación de este órgano social y le atribuyen funciones de administración y control, mismas que fueron compiladas en el análisis de la parte final del capítulo segundo del presente trabajo.

<sup>192</sup> Ley 1258 de 2008, Op. cit.

mayoritaria de los órganos de administración, de dirección o de control de la misma.

- Tenga vínculos familiares con alguno de los anteriores hasta el tercer grado de consanguinidad, segundo de afinidad o primero civil.<sup>193</sup>

#### ARTÍCULO 48. REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES.

Dentro de la junta directiva habrá un miembro representante de los trabajadores siempre que alguno o algunos de ellos sean miembros de la familia y a su vez, sean propietarios de acciones en la sociedad.<sup>194\*</sup>

#### ARTÍCULO 49. DERECHO DE ELECCIÓN.

Si la propiedad de la sociedad se concentra en uno o varios accionistas mayoritarios frente a varios accionistas minoritarios, que representen en conjunto más del 25% de la propiedad de la sociedad, éstos tendrán la reserva de escoger a un miembro de la junta directiva que los represente.<sup>195\*</sup>

#### ARTÍCULO 50. ORGANIZACIÓN DE LA CANTIDAD DE MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA.

Cuando en la sociedad se presenten las circunstancias de que tratan los dos artículos anteriores, o no se presente ninguna de las dos, los accionistas mayoritarios tendrán derecho a nombrar dos (2) miembros de la Junta Directiva a fin de guardar correlación con el artículo 47, dado que la cantidad de miembros de la Junta Directiva debe ser siempre impar.

En caso en que no se cumplan las condiciones del artículo 48 o del artículo 49, los accionistas mayoritarios solo nombrarán a un (1) miembro de la Junta Directiva, toda vez que la mínima cantidad de miembros de la Junta Directiva será de tres (3) personas.

#### ARTÍCULO 51. PERIODO DE SESIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA.

Los miembros de la junta directiva elegidos por la asamblea general de accionistas, sesionarán por un periodo de dos (2) años.

---

<sup>193</sup> Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia.

<sup>194</sup> \*Esta política de buen gobierno corporativo es recogida del análisis realizado del modelo de buen gobierno alemán y pretende darle participación a los trabajadores en la junta directiva como órgano administrativo, dado que las sociedades objeto de estudio son familiares, donde muchos de los trabajadores de dichas sociedades son a su vez miembros de la familia propietaria de las acciones, como se pudo constatar en las encuestas realizadas en el trabajo de campo.

<sup>195</sup> Esta medida de buen gobierno corporativo tiene la finalidad de garantizar en la representación de la junta directiva a los accionistas que posean una significativa porción de la propiedad de la sociedad, promoviendo de esta manera el ejercicio efectivo de los derechos de los accionistas.

## ARTÍCULO 52. ELECCIÓN DE MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA.

Quienes pretendan ser candidatos de cargos de la junta directiva, ya sean familiares, accionistas o externos, deberán presentar su hoja de vida ante el representante legal de la sociedad, que hará entrega de las recibidas al comité de dirección, el cual se encargará de la verificación de la idoneidad y de las inhabilidades o incompatibilidades legales o estatutarias, así como de la viabilidad teniendo en cuenta la composición de la junta directiva, de lo que rendirá informe a la asamblea general de accionistas para su elección.<sup>196\*\*</sup>

## ARTÍCULO 53. REQUISITOS DE LOS MIEMBROS DE JUNTA DIRECTIVA.

Para ser miembro de la Junta Directiva se requerirá:

- Tener un título profesional y haber cursado estudios de alto nivel en áreas académicas afines al cargo como miembro de la junta directiva de la sociedad.
- Reconocimiento por su honestidad, rectitud y buena reputación en el ejercicio de cargos públicos o privados.
- Contar con habilidades analíticas y gerenciales, conocimiento del sector económico, gobierno corporativo, trabajo en equipo y capacidad de manejo de crisis.
- No presentar condena privativa de la libertad, ni sanciones disciplinarias o fiscales.<sup>197\*</sup>

## ARTÍCULO 54. PRINCIPIOS DE ACTUACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA.

Los siguientes principios deberán regir el comportamiento y la actuación de los miembros de la junta directiva buscando que este órgano social actúe con objetividad, rectitud, eficiencia y autonomía:

- Objetividad e independencia: cada miembro de la junta directiva representa el interés de la sociedad, sus decisiones deben ser imparciales, evitando el beneficio de uno o varios accionistas en particular.
- Buena fe: sus funciones deben realizarse con rectitud y honestidad, con la debida diligencia y cuidado.

---

<sup>196</sup> El comité de dirección es quien se encargará de la evaluación de la hoja de vida de los aspirantes al cargo como miembro de la junta directiva y dará informe a la asamblea general de accionistas quien es el órgano social competente para la elección de los miembros de la junta directiva.

<sup>197</sup> \*La medida se desprende del análisis del modelo de gobierno corporativo en Colombia y de la caracterización de las sociedades de familia, por cuanto se estableció la confluencia de los sistemas familiar y empresarial, sugiriendo la armonía de éstos, por lo que se necesita de medidas que exijan procurar el interés social.

- Equidad: las decisiones que tome la junta directiva deben beneficiar a todos los accionistas de la sociedad en igualdad de condiciones.
- Legalidad: sus actuaciones deben velar por el cumplimiento de la Ley, los estatutos sociales, el presente código de buen gobierno y demás reglamentaciones de la sociedad.
- Imparcialidad: deben atender con lealtad el interés general de la sociedad dejando a un lado sus intereses particulares, profesionales o gremiales.<sup>198\*\*</sup>

#### ARTÍCULO 55. REGLAMENTO INTERNO.

La junta directiva deberá adoptar un reglamento interno (ver modelo de reglamento de junta directiva en anexo 2) en el que establecerá por lo menos los deberes y derechos de los miembros de la junta directiva en el desarrollo de sus funciones y durante las reuniones del órgano social; la periodicidad y forma como se llevarán a cabo sus reuniones y la convocatoria de las mismas; y los documentos que se acompañará a la convocatoria para garantizar la información.<sup>199\*</sup>

#### ARTÍCULO 56. SOLICITUD DE INFORMACIÓN.

Cuando un solo miembro de la junta directiva solicite información de la sociedad, la necesidad se analizará por la junta en conjunto para su aprobación.<sup>200\*\*</sup>

#### ARTÍCULO 57. PROHIBICIÓN DE LOS MIEMBROS DE JUNTA DIRECTIVA.

Con el objeto de minimizar el riesgo de conflictos de interés, los miembros de la junta directiva, en ningún caso pueden hacer parte de más de dos (2) juntas directivas de otras entidades.<sup>201\*\*\*</sup>

---

<sup>198</sup> \*\* Estos principios de actuación de los miembros de la junta directiva son los aplicables al caso en concreto y derivados de los principios generales de buen gobierno corporativo que deben orientar el desarrollo de la sociedad y en los cuales se inspiran este código, con el enfoque que se desarrolló en el análisis de los principios de buen gobierno corporativo del modelo de la OCDE.

<sup>199</sup> \*La medida se verifica como necesaria a partir del análisis de los principios de buen gobierno corporativo de la OCDE, en que se enfatizó sobre la aplicación del principio sobre el papel del consejo de administración, entendiéndose junta directiva, requiriéndose su estructuración y definición funcional específica en el ámbito del gobierno corporativo.

<sup>200</sup> \*\*Dado el hincapié hecho en la transparencia corporativa, debe establecerse la medida para el análisis de la entrega de información a los miembros de la junta.

<sup>201</sup> \*\*\* De los datos recogidos sobre las sociedades familiares en Pasto, respecto de conflictos de interés, frente a las medidas analizadas en el modelo de buen gobierno corporativo colombiano, pudo establecerse que la limitación a los administradores de hacer parte de varias juntas directivas, resulta una medida prudente esperando minimizar la posibilidad de que se presenten escenarios de conflictos de interés en los administradores.

## SECCIÓN VI. COMITÉS

### ARTÍCULO 58. CREACIÓN DE COMITÉS.

La junta directiva de la sociedad debe crear tres comités, conformados por los miembros de la junta distribuidos, como más conveniente resulte, uno denominado de dirección, uno de auditoría y uno de gobierno corporativo. Los comités pueden estar conformados por cualquier número de miembros, pero ninguno puede formar parte de dos o más comités.<sup>202\*\*\*\*</sup>

### ARTÍCULO 59. COMITÉ DE DIRECCIÓN.

El comité de dirección se encargará de:

- La asesoría de la dirección general de la empresa, cuya ejecución corresponde al representante legal.
- El diseño del presupuesto anual, de los lineamientos del plan estratégico de la sociedad y de la planeación en general de la misma, cuya aprobación corresponde a la asamblea general de accionistas.
- Plantear los objetivos generales del objeto social contemplado en los estatutos, para que se constituyan en base para la planeación y dirección de la empresa.
- Formular recomendaciones que considere pertinentes respecto de las decisiones que deba tomar la junta directiva, poniéndolas a su consideración.
- Realizar las convocatorias para los trabajadores que requiera la sociedad, estudiar las hojas de vida de los postulantes y remitir la elección al representante legal para su contratación.
- Señalar las funciones y las políticas de remuneración de cada uno de los cargos que requiera la sociedad, para remitirse al representante legal encargado de la contratación.
- Establecer una forma de evaluación de la gestión directiva y de los trabajadores de la sociedad.
- Establecer políticas de remuneración de los trabajadores de la sociedad que sean familiares.<sup>203\*</sup>

### ARTÍCULO 60. COMITÉ DE AUDITORÍA.

El comité de auditoría de la sociedad debe tener entre sus integrantes al miembro externo obligatorio de la junta directiva, y tendrá las funciones de:

---

<sup>202 \*\*\*\*</sup> La creación de estos 3 comités por parte de la junta directiva son los concluidos tras el estudio de todos los modelos de buen gobierno corporativo analizados. Aunque existen modelos de buen gobierno corporativo que sugieren la creación de más comités, por tratarse de sociedades por acciones simplificadas en su mayoría consideradas como pymes, las cuales son objeto de estudio, se consideró que con la implementación de los 3 comités se garantiza la aplicabilidad de un eficiente modelo de buen gobierno.

<sup>203</sup> Las funciones del comité de dirección son fruto del estudio de los modelos de buen gobierno corporativo en el mundo y las aplicables a las sociedades de familia constituidas como sociedades por acciones simplificadas en Pasto, de acuerdo con los parámetros establecidos en la compilación de los análisis en mención.

- Verificar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la junta directiva y de la asamblea general y el de las responsabilidades encomendadas a los funcionarios de la sociedad.
- Verificar el apego al presupuesto anual en el funcionamiento e inversión de la sociedad y realizar una evaluación trimestral al respecto.
- Rendir informe semestral de forma directa al máximo órgano social sobre el cumplimiento de los objetivos estratégicos y del presupuesto anual de la sociedad.
- Rendir informe anual de forma directa a la asamblea general de accionistas acerca del cumplimiento del plan estratégico de la sociedad.
- Adoptar las medidas que corresponden a la verificación del cumplimiento de las normas legales y estatutarias.
- Verificar con especial detenimiento el adecuado funcionamiento de un sistema de control interno, cumplimiento de las políticas y reglas contables aplicables y administración de riesgos.
- Verificar el cumplimiento de las funciones del comité de dirección, especialmente las que respectan a políticas de remuneración.<sup>204\*</sup>

#### ARTÍCULO 61. COMITÉ DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO.

El comité de gobierno corporativo se encargará de:

- Verificar el cumplimiento de las prácticas de buen gobierno corporativo aplicables en la sociedad.
- Formular las políticas de buen gobierno corporativo y gestionar la expedición de normas para el efecto.
- Expedir el manual de ética que regulará los conflictos de interés de los directivos y funcionarios de tal manera que se proteja el interés social.
- Administrar los conflictos de interés que surjan en los administradores y funcionarios, siguiendo el procedimiento que se haya adoptado para resolver estos conflictos.
- Diseñar el protocolo de familia, que regulará el manejo de los ámbitos propiedad-empresa-familia de la sociedad, conforme los parámetros del artículo 64, el cual se someterá a aprobación de la asamblea general.
- Sancionar a quienes incumplan las normas de buen gobierno corporativo constituidas en este código, o de otras reglamentaciones internas, imponiendo

---

<sup>204</sup> \*La mayoría de los modelos de buen gobierno corporativo estudiados concluyen en la necesidad de contar con un comité de auditoría, el cual debe contar fundamentalmente con un miembro externo a la sociedad para garantizar la imparcialidad, neutralidad y el adecuado control de los aspectos financieros y contables de la sociedad; esto sumado a la caracterización que señala una estructura organizacional a mejorar, da cabida a la medida, buscando garantizar que el control interno que realiza la sociedad sobre si misma sea efectivo y real.

penalidades que vayan desde las amonestaciones hasta el cobro de sumas de dinero que en todo caso pueden comprender entre 2 a 4 smlmv.<sup>205\*\*</sup>

#### ARTÍCULO 62. REUNIONES.

Cada comité deberá reunirse de manera separada y por lo menos una vez al mes para el cumplimiento de sus funciones. Cuando la necesidad del asunto a tratar lo requiera, deberán reunirse los tres (3) comités para deliberar.

#### ARTÍCULO 63. REUNIÓN CONJUNTA OBLIGATORIA.

La Junta Directiva deberá reunirse en plenaria para decidir acerca de las medidas correctivas cuando existan vacíos o inconsistencias entre el plan estratégico, objetivos estratégicos y el presupuesto anual, y su ejecución real, procurando siempre mantener las metas sociales en el mayor nivel posible.

#### ARTÍCULO 64. PROTOCOLO DE FAMILIA.

El diseño del protocolo de familia, que debe realizar el comité de gobierno corporativo, debe ajustarse a las necesidades de la familia propietaria de la sociedad, y en él debe estipularse al menos lo siguiente:

- Miembros de la familia: lo que implica determinar la cantidad de miembros y las ramas familiares hasta las que se permitirá el ingreso de nuevos miembros a la sociedad.
- Historia y valores de la sociedad y la familia: incluir una reseña de la trayectoria de la sociedad y de la familia, definición de valores y tradiciones de la sociedad y de la familia, finalmente debe consagrarse la visión empresarial.
- Órganos de gobierno: se debe considerar la creación de órganos de dirección familiar, tales como Consejo de Familia o Consejo de Administración, cuyo funcionamiento debe estar correlacionado y complementado con los órganos sociales de la empresa.
- Reglas de ingreso a la sociedad familiar: implica el establecimiento de normas y condiciones de acceso de los miembros de la familia a la empresa.
- Deberes y prohibiciones de los miembros de la familia en que se desempeñen en algún ámbito de la sociedad.

---

<sup>205</sup> \*\*El comité de buen gobierno corporativo es el requisito *sine qua non*, si una sociedad decide implementar un modelo de buen gobierno. Es dicho comité el encargado de velar por la adecuada implementación del modelo y el encargado de minimizar la presentación de los conflictos de agencia, así como de su tratamiento. La creación de este comité es sugerido por todos los modelos de buen gobierno en que se verificó la recomendación de la creación de comités, lo que se ve aplicable en las sociedades estudiadas dada su necesidad de una estructura organizacional más completa y funcional.

- Reglas de remuneración y transferencia de la propiedad: implica la consolidación de políticas de valoración y transmisión de participaciones, así como las de acceso y distribución de la propiedad accionaria.
- Capitulaciones matrimoniales y política testamentaria: implica el establecimiento de un régimen patrimonial en las uniones matrimoniales, así como las decisiones a considerar en caso de divorcio y muerte de los familiares propietarios de la sociedad.
- Solución de conflictos: incluye la determinación de los mecanismos de solución de conflictos que se apliquen en el ámbito familiar de la sociedad.
- Listado de incompatibilidades e inhabilidades: a fin de reducir los conflictos de interés, incluyendo los supuestos en que deba apartarse a los miembros de la junta directiva de su cargo.<sup>206\*</sup>

## SECCIÓN VII. REPRESENTANTE LEGAL

### ARTÍCULO 65. NOMBRAMIENTO DEL REPRESENTANTE LEGAL

El representante legal de la sociedad será elegido por la asamblea general de accionistas, con el voto de la mayoría simple de las acciones suscritas, por el periodo de 2 años, los cuales podrán ser prorrogables si la asamblea general lo considera pertinente.

### ARTÍCULO 66. ADMINISTRACIÓN Y REPRESENTACIÓN

La administración y representación legal de la sociedad estará a cargo del gerente, quien tendrá la facultad de ejecutar todos los actos y contratos acordes con la naturaleza de su encargo y que se relacionen directamente con el giro ordinario de los negocios sociales, siempre que estos no sobrepasen los 200 smlmv.

En caso de que los negocios sobrepasen el monto, se requerirá autorización del comité de dirección de la junta directiva para la celebración de la operación.<sup>207 \*\*</sup>

---

<sup>206</sup> \*El protocolo de familia es una recomendación adicional que el modelo de buen gobierno corporativo sugiere para sociedades de familia. Debe adaptarse cada uno a las realidades y necesidades de cada familia propietaria de las acciones de la sociedad. El protocolo de familia, encomendado como tarea del comité de gobierno corporativo, deberá desarrollarse de acuerdo a su experiencia y dependiendo de la situación particular de la sociedad de familia, generando un documento adecuado al respecto, tal como se extrajo del análisis del modelo colombiano. La creación del protocolo de familia requerirá un estudio de las particularidades familiares y de sus metas, por lo que su gestión se encomienda al comité de gobierno corporativo, pero el proceso de su construcción requerirá de los miembros de la familia, y tendrá su propio estudio previo hasta su expedición.

<sup>207</sup> \*\*Esta medida busca limitar la actuación del administrador de la sociedad a fin de garantizar los derechos de los accionistas, como medida de buen gobierno corporativo, se establece un límite sobre el cual toda operación económica que realice el administrador requiera de la aprobación de la junta directiva.

## ARTÍCULO 67. FUNCIONES DEL REPRESENTANTE LEGAL

El gerente debe desempeñar las siguientes funciones:

- Usar la razón social.
- Designar el secretario de la sociedad y los trabajadores que requieran el normal funcionamiento de la sociedad, previa convocatoria y estudio de las hojas de vida que realice el comité de dirección de la junta directiva.
- Realizar el manual de funciones de cada uno de los cargos que requiera la sociedad, en atención a lo señalado por el comité de dirección de la junta directiva.
- Aplicar el método de evaluación de la gestión directiva y de los trabajadores de la sociedad, conforme los parámetros fijados por el comité de dirección de la junta directiva.
- Dar publicidad al plan estratégico de la sociedad, así como de los objetivos estratégicos, funciones de cada uno de los cargos y parámetros de evaluación a todos los trabajadores de la sociedad, como a terceros interesados, garantizando el principio de transparencia y relevación de la información.
- Cumplir con los objetivos generales del objeto social contemplado en los estatutos y con los objetivos estratégicos trazados para las operaciones de la sociedad.
- Acatar las recomendaciones directivas que considere pertinentes el comité de dirección de la junta directiva.
- Presentar un informe de su gestión a la asamblea general de accionistas en sus reuniones ordinarias, junto con las cuentas y el balance general de fin de ejercicio.
- Convocar a todos los accionistas a las reuniones ordinarias y extraordinarias de la asamblea general, garantizando sus derechos y el trato equitativo a cada uno de ellos.
- Constituir apoderados especiales, judiciales o extrajudiciales que sean necesarios para la defensa de los intereses sociales.<sup>208\*</sup>

## ARTÍCULO 68. RESPONSABILIDAD DEL ADMINISTRADOR.

Le será aplicable al representante legal de la sociedad las reglas relativas a la responsabilidad de administradores contenidas en los artículos 22 y subsiguientes de la Ley 222 de 1995.

## ARTÍCULO 69. ACTUALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

---

<sup>208</sup> \*Como medida de buen gobierno corporativo, debe establecerse claramente las funciones del representante legal de la sociedad, quien debe velar por el cumplimiento del objeto social, siempre en apego a las normas legales y estatutarias de la sociedad.

El representante legal de la sociedad debe solicitar en cada asamblea general la actualización de la información personal de los socios si fuere necesaria, para la comunicación y citación de cada uno.

El representante legal de la sociedad, dentro la información que tiene de los accionistas debe solicitar a cada uno, el medio por el cual prefiere ser citado. Con la información con que cuenta el representante legal de la sociedad, debe utilizar la citación en papel físico y la que figura como la que prefiere cada socio.

En todo caso, la sociedad debe procurar los medios que garanticen la mayor asistencia a las reuniones de la asamblea general.<sup>209\*</sup>

## SECCIÓN VIII. CONFLICTOS DE INTERÉS

### ARTÍCULO 70. DEFINICIÓN.

Por conflicto de interés se entenderá la situación en la cual una persona en razón de su actividad o de su cargo se enfrenta a distintas alternativas de conducta o decisión con relación a intereses contrapuestos e incompatibles entre sí, así como los personales y los sociales, siendo que ninguno de ellos puede privilegiarse en atención a sus obligaciones legales o contractuales.<sup>210\*\*</sup>

### ARTÍCULO 71. QUIENES PUEDEN INCURRIR EN CONFLICTO DE INTERESES.

Cualquier miembro o trabajador de la sociedad puede verse incurso en un conflicto de interés, sin embargo, este código de buen gobierno corporativo enfatiza en las situaciones en que pueden encontrarse los socios, directivos y administradores; sin perjuicio de que el comité de gobierno corporativo pueda identificar otra situación como un posible conflicto de interés.

### ARTÍCULO 72. SITUACIONES QUE PUEDEN DAR LUGAR A CONFLICTOS DE INTERÉS.

A modo de ejemplo, se identifican las siguientes situaciones generadoras de conflicto de interés, sin perjuicio de que el comité de gobierno corporativo pueda identificar otras en desarrollo de la actividad societaria:

---

<sup>209</sup> \*Como política de buen gobierno corporativo, la sociedad, a través de su representante legal debe procurar por la revelación oportuna de información y por la garantía de los derechos de los accionistas, siendo esta última, principio fundamental que la OCDE promueve para todos los Estados miembros. Recuérdese el quinto principio de gobierno corporativo de la OCDE, respecto de la divulgación de datos y transparencia, que pretende la garantía de revelación oportuna y precisa de información.

<sup>210</sup> \*\*Con la conceptualización de los conflictos de interés se busca identificar las situaciones generadoras de ellos, toda vez que son estos conflictos los que busca evitar el buen gobierno corporativo y darles un adecuado tratamiento conforme a la prevalencia del interés social.

- Establecer a título personal empresas o negocios que desarrollen actividades similares a las de la sociedad.
- Ser socio, empleado, administrador o asesor de sociedades que sean clientes o proveedores de la sociedad de familia.
- Cuando el administrador o los socios realicen alguna inversión personal en una empresa competencia de la sociedad familiar, siempre que dicha inversión afecte o pudiera afectar, su capacidad de tomar decisiones imparciales y objetivas en cuanto a los negocios de la sociedad.
- Realizar o participar en negocios en los que la contraparte sea la sociedad y en los que el administrador o funcionario tenga un interés personal o familiar.
- Participar en actividades que por sí o por interpuesta persona e interés personal o de terceros, impliquen competencia con la sociedad de familia.
- Participar en la adquisición, contratación o decisiones de inversión de la sociedad, cuando el funcionario, su cónyuge o parientes hasta en el cuarto grado de consanguinidad, sean los proveedores del activo.<sup>211\*</sup>

#### ARTÍCULO 73. PROCEDIMIENTO PARA EL MANEJO Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE INTERÉS.

Los conflictos de interés deben ser administrados y resueltos de acuerdo con las características particulares de cada caso concreto. Sin embargo, toda situación que presente duda en relación con la posible existencia de un conflicto de interés, deberá atenderse como si éste existiera.

#### ARTÍCULO 74. PROCEDIMIENTO PARA EL MANEJO Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE INTERÉS DE LOS MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA Y REPRESENTANTE LEGAL.

Cuando un directivo (miembro de junta directiva) encuentre que en el ejercicio de sus funciones puede verse enfrentado a un conflicto de interés, debe informarlo de inmediato al comité de gobierno corporativo a más tardar en la siguiente reunión de junta y en todo caso, se abstendrá de participar en la discusión y decisión del asunto que genere la situación de conflicto de interés. La decisión correspondiente será por el comité de gobierno corporativo en pleno. Lo anterior sin perjuicio de que el comité de gobierno corporativo, previa evaluación de la situación particular, llegue a considerar que el directivo no se encuentra incurso en situación de conflicto de interés.

Cuando el directivo que se encuentre frente a una situación generadora de conflicto de interés, sea parte del comité de gobierno corporativo, deberá informar su situación ante la plenaria de la junta directiva en las mismas condiciones dadas

---

<sup>211</sup> \*Las situaciones descritas se mencionan a título de ejemplo, sin perjuicio de que puedan presentarse otras que el comité de gobierno corporativo de la sociedad deberá analizar y calificar como conflicto de interés e indicar el procedimiento a seguir.

en el párrafo anterior, y quien decidirá si el directivo incurre en un conflicto de interés y su manejo, será la misma junta directiva en pleno.

En los casos en que el representante legal de la sociedad pueda verse enfrentado a un conflicto de interés, éste deberá informar del mismo, inmediatamente al comité de gobierno corporativo, quien determinará si existe o no conflicto de interés y orientará el manejo de la situación.<sup>212\*</sup>

#### ARTÍCULO 75. PROCEDIMIENTO PARA EL MANEJO Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE INTERÉS DE LOS ACCIONISTAS.

Cuando un socio o accionista encuentre que puede verse enfrentado a un conflicto de interés, debe informarlo de inmediato al comité de gobierno corporativo mediante documento escrito. El comité de gobierno corporativo decidirá si la circunstancia es constitutiva de conflicto de interés o no.

Si el estudio por parte del comité de gobierno corporativo, considera necesario aplicar sanciones al socio, la medida adoptada deberá ser refrendada por la decisión de la mayoría simple de las acciones suscritas de la asamblea general. En todo caso, el socio sobre el que se debate su situación, se abstendrá de participar en la discusión y decisión del asunto.

#### ARTÍCULO 76. OBLIGACIÓN DE LOS ACCIONISTAS FRENTE A LOS CONFLICTOS DE INTERÉS.

Todo accionista de la sociedad tiene el deber de informar al comité de gobierno corporativo cuando observe en alguno o algunos de los socios, directivos o trabajadores, la posible situación generadora de conflicto de interés que afecte el interés social.

#### ARTÍCULO 77. PROCEDIMIENTO PARA EL MANEJO Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE INTERÉS DE LOS TRABAJADORES.

En cualquier evento en el que un funcionario encuentre que en el ejercicio de sus funciones pueda verse enfrentado a un conflicto de interés, informará de tal situación, en forma inmediata, a su superior jerárquico, quien deberá remitir mediante documento escrito, la situación ante el comité de gobierno corporativo de la junta directiva, para el respectivo estudio de la situación.

---

<sup>212</sup> \*No es posible evitar las situaciones generadoras de conflictos de interés, lo importante es imprimirles a estas circunstancias el procedimiento adecuado para su tratamiento, cumpliendo con el deber de transparencia en la información y la garantía de derechos de todos los *stakeholders*.

## ARTÍCULO 78. DEBER DE INFORMACIÓN.

Todo accionista, directivo, representante legal o funcionario de la sociedad, que se encuentre ante una situación generadora de conflicto de interés, cumplirá con su deber de lealtad y buena fe, con la información de su situación al comité de gobierno corporativo en las condiciones ya mencionadas en los artículos anteriores para cada caso. Así, evitará ser sancionado, y el comité de gobierno corporativo determinará si la situación constituye conflicto de interés o por el contrario, puede darse viabilidad a la operación.<sup>213\*</sup>

## ARTÍCULO 79. PROHIBICIÓN EXPRESA PARA DIRECTIVOS Y REPRESENTANTE LEGAL.

Todos los miembros de la junta directiva y el representante legal de la sociedad deben abstenerse de utilizar indebidamente información privilegiada, so pena de ser sancionados con multa hasta de 20 smlmv.<sup>214\*\*</sup>

## ARTÍCULO 80. USO DE INFORMACIÓN PRIVILEGIADA DE LA SOCIEDAD.

En caso en que el representante legal o directivo de la sociedad se encuentre ante un conflicto de interés de utilización de información privilegiada, deberá suministrar al comité de gobierno corporativo de la junta directiva, toda la información que sea relevante para la toma de la decisión. De la respectiva determinación deberá excluirse el voto del directivo, si fuera miembro del comité de gobierno corporativo. En todo caso, la autorización de la junta de socios sólo podrá otorgarse cuando el acto no perjudique los intereses de la sociedad.

## SECCIÓN IX. TRANSPARENCIA SOCIETARIA Y RENDICIÓN DE INFORMES

### ARTÍCULO 81. REVELACIÓN DE INFORMACIÓN

El comité de gobierno corporativo desarrollará las políticas de revelación de la información de la sociedad, de acuerdo con las políticas generales de comunicación fijadas por la junta directiva en su conjunto; dará aplicación a éstas medidas frente a cada grupo de interés de forma colectiva o individual, procurando en todo caso, la transparencia societaria.<sup>215\*\*\*</sup>

---

<sup>213</sup> \*El deber de información implica poner en conocimiento a la sociedad acerca de un posible conflicto de interés, cumpliendo con uno de los principios fundamentales de buen gobierno corporativo, el de revelación oportuna de la información, pregonado internacionalmente por la OCDE.

<sup>214</sup> \*\*El uso de información privilegiada de la sociedad por el interés particular de un directivo o administrador amenaza directamente el interés social, por este motivo, es importante imponer sanciones a quienes defrauden esta importante garantía del buen gobierno corporativo.

<sup>215</sup> \*\*\*Es un principio fundamental del buen gobierno corporativo la revelación oportuna de la información para todos los grupos que tengan interés en la sociedad. Adicionalmente, es un principio que promueve internacionalmente la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico OCDE para todos los modelos de buen gobierno corporativo, por lo que la necesidad de su aplicación se extrajo del análisis de ese modelo.

## ARTÍCULO 82. RENDICIÓN DE INFORMES.

El informe de gestión que deben presentar los directivos a la asamblea general de accionistas, debe incluir los indicadores de gestión superados y los que deben mejorarse; lo que se utilizará para la verificación del cumplimiento de objetivos estratégicos y plan estratégico, como función de la junta directiva en su conjunto.<sup>216\*</sup>

## ARTÍCULO 83. INFORME DE GESTIÓN DEL REPRESENTANTE LEGAL DE LA SOCIEDAD.

El informe de gestión del representante legal de la sociedad debe contener además, las operaciones celebradas con los directivos, los socios y personas vinculadas a éstos y aquellos; y el cumplimiento propio de las normas de buen gobierno corporativo.<sup>217\*\*</sup>

## ARTÍCULO 84. INFORME DE GESTIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA.

A partir de los informes de gestión de los directivos y de los que debe rendir también anualmente cada comité, se desarrollará un informe de gestión de la junta directiva en su conjunto.<sup>218\*\*\*</sup>

## SECCIÓN X. TRANSPARENCIA FINANCIERA

### ARTÍCULO 85. INDEPENDENCIA FINANCIERA

La sociedad manejará sus recursos financieros autónoma e independientemente de los recursos propios del grupo familiar. No podrán extraerse recursos o activos de la sociedad para solventar necesidades de la familia.

---

<sup>216</sup> \*El informe que debe presentar el administrador es un mecanismo de control dentro de las políticas de buen gobierno corporativo para la garantía del cumplimiento de los objetivos de administración, que se verifica como una medida complementaria dentro del parámetro de mejoramiento de los procesos de control, en tanto que de los estudios consultados se citó que las sociedades cuentan con métodos y mecanismos de control pero resulta evidente su falta de aplicación.

<sup>217</sup> \*\*De igual manera se debe presentar un informe de la implementación, inicialmente, y del cumplimiento del modelo de buen gobierno corporativo a instancias de las relaciones laborales, contractuales, civiles y comerciales con todos los grupos de interés, como medida complementaria.

<sup>218</sup> \*\*\*La junta directiva también deberá rendir informe del cumplimiento de las funciones de sus comités a la asamblea general de accionistas como control administrativo, financiero, contable y de gobierno corporativo del máximo órgano social, como otra de las medidas complementarias en el ámbito.

La sociedad solo se hará responsable de las obligaciones contraídas por ella con terceros en adecuado cumplimiento de su objeto social.

#### ARTÍCULO 86. REAL Y CORRECTA CONTABILIDAD.

La sociedad deberá llevar una adecuada contabilidad de acuerdo a sus reales movimientos financieros conforme a la normas de contabilidad aceptadas en el país.<sup>219\*</sup>

#### ARTÍCULO 87. SUPERVISIÓN DEL COMITÉ DE AUDITORÍA.

El comité de auditoría de la junta directiva verificará el adecuado funcionamiento del sistema de control interno y el cumplimiento de las políticas y reglas contables que realice el encargado de la contabilidad de la sociedad.

#### ARTÍCULO 88. PROHIBICIÓN DE PRÉSTAMOS DE DINERO.

La sociedad prohíbe el préstamo de sumas de dinero de sus utilidades o reservas a accionistas, directivos, representante legal y trabajadores de la sociedad, así como a los miembros de la familia, aunque no ostenten alguna de estas calidades.

#### ARTÍCULO 89. PROHIBICIÓN DE CONSTITUCIÓN DE AVAL O GARANTÍA SOBRE LA SOCIEDAD.

Queda prohibido al grupo familiar la constitución de avales o garantías sobre la sociedad frente a créditos que suscriban con terceros. La sociedad solo será garante y responsable de las propias obligaciones que contraiga en virtud del desarrollo de su objeto social.

### SECCIÓN XI. REVISORÍA FISCAL

#### ARTÍCULO 90. REVISOR FISCAL Y UTILIDADES DE LA SOCIEDAD.

El cargo de revisor fiscal lo ocupará el profesional en contaduría pública con tarjeta profesional vigente.

Las utilidades de la sociedad se justificarán en estados financieros elaborados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados y dictaminados por un contador público independiente.<sup>220</sup>

---

<sup>219</sup> \* La información financiera y contable de la sociedad debe ajustarse a la normatividad colombiana vigente, toda vez que también es política de buen gobierno corporativo. Del trabajo de campo se pudo concluir que todas las sociedades llevan una adecuada contabilidad, por lo que esta medida debe continuarse desarrollando en las sociedades de familia de Pasto.

<sup>220</sup> Ley 1258 de 2008, Artículo 28.

## ARTÍCULO 91. ELECCIÓN Y PERIODO DEL REVISOR FISCAL.

La asamblea general escogerá de entre las hojas de vida presentadas al comité de dirección, y teniendo en cuenta su concepto previo de nominación, tres personas mejor calificadas de entre las cuales se escogerá al revisor fiscal para un periodo de cinco (5) años; las demás harán parte del archivo de la sociedad sobre personas calificadas para el cargo.<sup>221\*</sup>

## ARTÍCULO 92. INHABILIDADES DEL REVISOR FISCAL.

No podrán ser revisores fiscales:

- Quienes sean asociados de la misma sociedad o de alguna de sus subordinadas, ni en éstas, quienes sean asociados o empleados de la sociedad matriz.
- Quienes estén ligados por matrimonio o parentesco dentro del cuarto grado de consanguinidad, primero civil o segundo de afinidad, o sean consocios del representante legal, directivos y contador de la misma sociedad.
- Quienes desempeñen en la misma sociedad o en sus subordinadas cualquier otro cargo.<sup>222\*\*</sup>

## ARTÍCULO 93. FUNCIONES DEL REVISOR FISCAL.

Son funciones del revisor fiscal:

- Cerciorarse de que las operaciones que se celebren o cumplan por cuenta de la sociedad se ajustan a las prescripciones de los estatutos, a las decisiones de la asamblea general y de la junta directiva.
- Dar oportuna cuenta, por escrito, a la asamblea general o al comité de auditoría de la junta directiva, según los casos, de las irregularidades que ocurran en el funcionamiento de la sociedad y en el desarrollo de sus negocios.
- Colaborar con las entidades gubernamentales que ejerzan la inspección y vigilancia de las sociedades, y rendirles los informes a que haya lugar o le sean solicitados.
- Velar por que se lleven regularmente la contabilidad de la sociedad y las actas de las reuniones de la asamblea, de la junta directiva, y porque se conserven

---

<sup>221\*</sup> Es necesaria la elección de un revisor fiscal dentro de la sociedad que acoja este código de buen gobierno corporativo, toda vez que se requiere control y supervisión del manejo financiero y contable de la sociedad. Esta directriz de buen gobierno es una constante en todos los modelos de gobierno corporativo estudiados en este trabajo, y de necesidad para mantener una buena contabilidad, como señalan las encuestas, en las sociedades objeto de estudio.

<sup>222</sup> Código de Comercio, Artículo 205.

debidamente la correspondencia de la sociedad y los comprobantes de las cuentas, impartiendo las instrucciones necesarias para tales fines.

- Inspeccionar asiduamente los bienes de la sociedad y procurar que se tomen oportunamente las medidas de conservación o seguridad de los mismos y de los que ella tenga en custodia a cualquier otro título.
- Impartir las instrucciones, practicar las inspecciones y solicitar los informes que sean necesarios para establecer un control permanente sobre los valores sociales.
- Autorizar con su firma cualquier balance que se haga, con su dictamen o informe correspondiente.
- Convocar a la asamblea o al comité de auditoría de la junta directiva a reuniones extraordinarias cuando lo juzgue necesario.
- Cumplir las demás atribuciones que le señalen los estatutos y las que, siendo compatibles con las anteriores, le encomiende la asamblea o junta directiva.<sup>223</sup>

#### ARTÍCULO 94. CONTENIDO DE LOS INFORMES DEL REVISOR FISCAL SOBRE BALANCES GENERALES.

El dictamen o informe del revisor fiscal sobre los balances generales deberá expresar, por lo menos:

- Si ha obtenido las informaciones necesarias para cumplir sus funciones.
- Si en el curso de la revisión se han seguido los procedimientos aconsejados por la técnica de la interventoría de cuentas.
- Si en su concepto la contabilidad se lleva conforme a las normas legales y a la técnica contable, y si las operaciones registradas se ajustan a los estatutos y a las decisiones de la asamblea o junta directiva, en su caso.
- Si el balance y el estado de pérdidas y ganancias han sido tomados fielmente de los libros; y si en su opinión el primero presenta en forma fidedigna, de acuerdo con las normas de contabilidad generalmente aceptadas, la respectiva situación financiera al terminar el período revisado, y el segundo refleja el resultado de las operaciones en dicho período.
- Las reservas o salvedades que tenga sobre la fidelidad de los estados financieros.<sup>224</sup>

#### ARTÍCULO 95. CONTENIDO DEL INFORME DEL REVISOR FISCAL PRESENTADO A LA ASAMBLEA GENERAL Y JUNTA DIRECTIVA.

El informe del revisor fiscal a la asamblea general de accionistas y junta directiva deberá expresar:

---

<sup>223</sup> Ibid., Artículo 207.

<sup>224</sup> Ibid., Artículo 208.

- Si los actos del representante legal y directivos de la sociedad se ajustan a los estatutos y a las órdenes o instrucciones de la asamblea o junta directiva.
- Si la correspondencia, los comprobantes de las cuentas y los libros de actas y de registro de acciones, en su caso, se llevan y se conservan debidamente.
- Si hay y son adecuadas las medidas de control interno, de conservación y custodia de los bienes de la sociedad o de terceros que estén en poder de la sociedad.<sup>225</sup>

#### ARTÍCULO 96. RESPONSABILIDAD DEL REVISOR FISCAL.

El revisor fiscal responderá de los perjuicios que ocasione a la sociedad, a sus asociados o a terceros, por negligencia o dolo en el cumplimiento de sus funciones.<sup>226</sup>

Al revisor fiscal le serán aplicable todas las normas de que trata el Código de Comercio en su artículo 212 y subsiguientes.

#### SECCIÓN XII. ASESORÍA JURÍDICA

#### ARTÍCULO 97. ASESOR JURÍDICO.

La sociedad contará con un asesor jurídico de planta o externo (vinculado por contrato civil) quien absolverá consultas realizadas por la asamblea general de accionistas, junta directiva, comités y representante legal.<sup>227\*</sup>

#### ARTÍCULO 98. OBLIGATORIEDAD DEL CONCEPTO JURÍDICO.

Será obligatorio el concepto del asesor jurídico para la realización de las operaciones sociales relevantes, así como para la toma de decisiones en las situaciones generadoras de conflictos de interés, y en todas las decisiones que adopte la asamblea general de accionistas.<sup>228\*</sup>

---

<sup>225</sup> Código de Comercio, Artículo 209.

<sup>226</sup> Código de Comercio, Artículo 211.

<sup>227</sup>\* A fin de garantizar el adecuado funcionamiento de la sociedad y el cumplimiento a las normas de buen gobierno corporativo, se recomienda a las sociedades de familia de Pasto, contar con un abogado que respalde con su concepto, todas las operaciones de negocios de la sociedad.

<sup>228</sup>\*\* Para la calificación de una situación como conflicto de interés o no, el procedimiento a seguir y su sanción, de ser necesaria, es de vital importancia la actuación de un asesor jurídico quien velará por el cumplimiento de la ley, los estatutos y el código de buen gobierno de la sociedad.

## ARTÍCULO 99. PARTICIPACIÓN EN REUNIONES DE ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS.

El asesor jurídico de la sociedad asistirá a todas las reuniones de asamblea general de accionistas, siendo convocado de igual manera que los socios. Su participación será con voz, pero sin voto.<sup>229\*</sup>

## ARTÍCULO 100. PARTICIPACIÓN EN REUNIONES DE JUNTA DIRECTIVA.

En caso de que la junta directiva de la sociedad sea conformada únicamente por tres (3) miembros, bastará con la solicitud de uno solo de ellos para que el asesor jurídico participe en las reuniones de la junta directiva en pleno o de sus comités individualmente considerados.

Cuando la junta directiva de la sociedad este compuesta por cinco (5) miembros o más, se necesitará de la mitad más uno de los miembros para solicitar la participación del abogado en las reuniones en que sea requerido.

En todo caso su participación será con voz, pero sin voto.

## ARTÍCULO 101. EMISIÓN DE CONCEPTOS JURÍDICOS.

Se requerirá de un solo miembro de la junta directiva que exija el concepto jurídico, para que un asunto sea suspendido en su deliberación hasta tanto el asesor jurídico emita concepto y lo presente por escrito a fin de que sea considerado en la toma de decisiones.

### **3.4 MANUAL DE APLICACIÓN EN CASO DE INCUMPLIMIENTO A LAS NORMAS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO**

La finalidad del manual de aplicación en caso de incumplimiento de las disposiciones del código de buen gobierno corporativo, es crear un trámite ágil de curso en esas situaciones, para proceder a la verificación de la responsabilidad sobre el incumplimiento de las normas de gobierno corporativo, y en caso de ser así, a la sanción de la conducta.

Este manual tiene como objetivo establecer las reglas que deberán tenerse en cuenta para los casos en que quienes tengan a cargo responsabilidades, atribuidas por el código de buen gobierno corporativo, las desconozcan; para

---

<sup>229</sup> \*El abogado de la sociedad tiene la obligación de asesorar con su concepto jurídico las decisiones que tome la sociedad en cuanto a sus operaciones y su gobierno interno, de tal manera que su participación únicamente contará con voz, pero sin voto, porque ello implicaría parcializar su decisión hacia alguna coalición.

asegurar la sanción del incumplimiento de las medidas del código que son de obligatorio cumplimiento y aplican para todas las actuaciones de accionistas, miembros de junta directiva, auditoría interna y externa, administradores y cargos con responsabilidad equivalente, y demás colaboradores de la sociedad.

Para el efecto, debe recordarse que las disposiciones del código de buen gobierno corporativo son de obligatorio cumplimiento, por lo que todo incumplimiento de las normas de buen gobierno corporativo, ya sea que provengan del contenido del código de buen gobierno corporativo o de otras reglamentaciones que se adopten para su desarrollo, acarrearán sanciones de acuerdo con la gravedad del incumplimiento.<sup>230</sup> \*Para todos los casos en que los administradores de la sociedad deban tomar decisiones en cumplimiento de sus funciones, tienen la responsabilidad de mantener una conducta ética, so pena de sanción.<sup>231\*\*</sup>

En el desarrollo de su función de verificación de cumplimiento de las prácticas de buen gobierno corporativo aplicables en la sociedad, el comité de gobierno corporativo tiene un papel protagónico, por cuanto en desarrollo de sus funciones, deberá<sup>232\*\*\*</sup>: explicar a los empleados de la sociedad por qué es importante cumplir con el código de buen gobierno corporativo y fomentar el conocimiento de sus disposiciones, así como de nuevas políticas que se formulen al respecto; fomentar el intercambio de ideas sobre las disposiciones del código y las situaciones que se presenten en su aplicación; responder de forma pronta y adecuada a las inquietudes que se le hayan formulado con respecto a las normas de buen gobierno corporativo de la sociedad; y generar formas de protección a los empleados contra las represalias cuando reportan, de buena fe, acciones que ellos consideran violatorias de la ley o de la reglamentación interna, incluidas las normas de buen gobierno corporativo.

En el momento de aplicar las sanciones, debe tenerse en cuenta que se desarrolló como herramienta adicional reclamada por el código de buen gobierno corporativo, dentro de los productos de la investigación, un manual de ética, que además de enunciar los valores y principios corporativos, enlista la mayoría de conductas que

---

<sup>230</sup> \* Toda conducta por fuera de las reglas de buen gobierno corporativo debe encontrar una sanción, en búsqueda de que no haya medidas sin efectos.

<sup>231</sup> \*\* Las conductas de los administradores deben desarrollarse en un ambiente ético en todo momento, por lo que su sólo desconocimiento a ese deber, merece ser sancionado, dados los parámetros establecidos en el acápite 2.4.2 de este trabajo, en cuanto a las políticas de buen gobierno corporativo, y en especial sobre la junta directiva se precisa que: "...debe actuar en interés y en nombre de todos los accionistas. Su responsabilidad es frente a todos los accionistas, en virtud del principio de independencia y deber de vigilancia con respecto a la dirección de la empresa."

<sup>232</sup> \*\*\* Las funciones del comité de gobierno corporativo se especifican en la etapa previa y posterior de un incumplimiento, pues todo cuanto al asunto se refiere recae en función de éste como se recomendó hacer en el acápite 2.4.2.2 de este trabajo, donde se señaló la existencia solamente de tres (3) comités, de los que las funciones de gobierno corporativo sólo pueden recaer en éste.

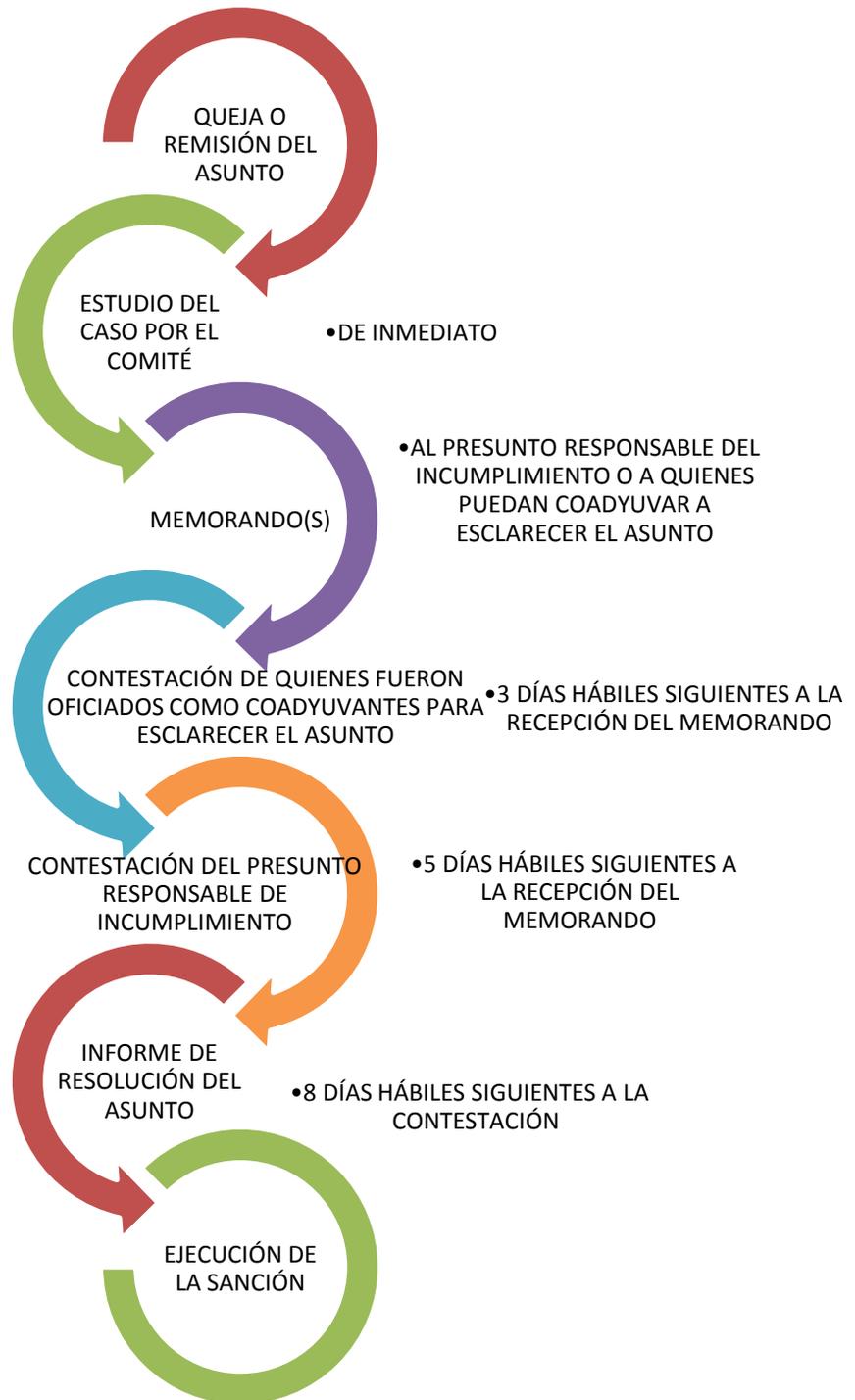
pueden presentarse como infracciones a las normas de buen gobierno corporativo, con sus respectivas sanciones.

El manual de aplicación en caso de incumplimiento es un documento complementario al código de buen gobierno corporativo, aprobado por el máximo órgano societario, para que los pasos que éste señala en el trámite respectivo sean de obligatorio apego, dando lugar a la agilidad y debido proceso que pretende el manual.<sup>233\*</sup>

---

<sup>233</sup> \*La reglamentación interna respecto del gobierno corporativo ha de recaer en responsabilidad del máximo órgano societario, en tanto que dadas las características de las sociedades objeto de estudio, se encuentra que su menor envergadura, no da lugar a delegación de estas funciones a órganos menores.

**Figura 1. Manual de aplicación en caso de incumplimiento a las normas de buen gobierno corporativo**



Fuente. Este estudio

## PASO 1 – QUEJA O REMISIÓN DEL ASUNTO.

Cualquier administrador, accionista, cliente o interesado en la actividad de la sociedad, puede presentar una queja por las acciones que considere que constituyen un incumplimiento a las disposiciones de buen gobierno corporativo de la sociedad.<sup>234 \*</sup>

Las quejas deben presentarse ante el comité de gobierno corporativo; si otra instancia recibe éste tipo de documentos, debe remitirlo inmediatamente a dicho comité. Cuando en cumplimiento de sus funciones, el comité de auditoría verifique una falta a las normas de buen gobierno corporativo, debe remitir el asunto al comité de gobierno corporativo.<sup>235 \*\*</sup>

## PASO 2 – ESTUDIO DEL CASO.

El comité de gobierno corporativo, en virtud de queja o remisión del asunto presentado al respecto, deberá analizar debidamente si se encuentra dentro de un caso de desconocimiento de las medidas de buen gobierno corporativo de manera inmediata.<sup>236\*\*\*</sup>

## PASO 3 – MEMORANDO.

Si tras el estudio del caso, el comité de gobierno corporativo considera que puede tratarse de un desconocimiento de las normas de buen gobierno corporativo, oficiará en memorando a quien o a quienes se atribuye la conducta, en el que se le explicará la gravedad de la conducta y las sanciones posibles.

El comité también puede officiar a quien considere que puede aportar información para esclarecer el asunto, quien de no contestar en los tres (3) días hábiles siguientes, incurrirá en falta sancionada con multa, lo que no lo excluye de realizar la contestación.<sup>237\*\*\*\*</sup>

---

<sup>234 \*</sup> Los incumplimientos a las medidas de gobierno corporativo deben poder ser informados por cualquier interesado, siguiendo los lineamientos establecidos en torno a la transparencia corporativa, de los parámetros internacionales.

<sup>235 \*\*</sup> Como se señaló en el análisis de los diferentes modelos estudiados, el comité de auditoría debe tener unas funciones de revisoría interna amplias, para solventar la carencia de revisoría y control interno en las sociedades de menor envergadura del caso. En este sentido, es posible que encuentre en cumplimiento de sus funciones, situaciones que se relacionen con las normas de gobierno corporativo.

<sup>236 \*\*\*</sup> Como se señaló, en el análisis que concluyó la creación de tres (3) comités, es sólo el comité de gobierno corporativo el llamado al cumplimiento de estas funciones.

<sup>237 \*\*\*\*</sup> El procedimiento adelantado por el comité de gobierno corporativo, que podría tener consecuencias sancionatorias en materia de gobierno corporativo, se pretende enmarcar un trámite ágil para la resolución del asunto.

#### PASO 4 - CONTESTACIÓN.

Una vez oficiado en memorando el asunto, el oficiado tiene cinco (5) días hábiles para aportar ante el comité un escrito de contestación, aportando los argumentos y las pruebas con tal de desvirtuar la presunta conducta sancionable.<sup>238\*</sup>

#### PASO 5 – INFORME DE RESOLUCIÓN.

Una vez aportado el escrito de contestación, el comité de gobierno corporativo deberá preparar un informe del asunto en que señale su decisión de atribuir o no la conducta de incumplimiento; si es el caso, indicando la gravedad de la conducta y la sanción atribuible, con los argumentos claros respecto de los hechos y las pruebas, sobre los que se funda para resolver en ese sentido. También deberá incluir las recomendaciones que considere pertinentes, frente al caso, para la sociedad.

Si no se presenta escrito de contestación en el término, el comité resolverá con base en los argumentos y las pruebas con las que cuenta.

Para la preparación del informe, el comité contará con ocho (8) días hábiles a partir de la fecha de recepción del escrito de contestación, dentro de los cuales debe realizar todas las acciones tendientes a la debida resolución del caso, teniendo en cuenta los argumentos y las pruebas aportadas. Dentro de ese término debe citar a quienes se refieran como testigos en el caso.

Las sanciones atenderán al criterio del comité de gobierno corporativo sobre la gravedad de la conducta y en el caso procederá:

- a) Amonestación por escrito, con mención de la falta cometida y la prevención de su reincidencia, para el caso de faltas leves.
- b) Amonestación por escrito, con copia a la hoja de vida del sancionado, cuando haya reincidencia de faltas leves.
- c) Suspensión de la relación laboral, sin reconocimiento de salario hasta por ocho días, para el caso de empleados.
- d) Multa que puede oscilar entre 1 a 20 smlmv.

Las sanciones descritas se entienden aplicables sin perjuicio de las acciones civiles o penales, ni de la terminación unilateral de la relación laboral por justa

---

<sup>238</sup> \*Quien se presume como infractor de una medida de gobierno corporativo, debe tener la oportunidad de ejercer su defensa, se pretende dar cumplimiento a las normas de gobierno corporativo de forma transparente, respetando las garantías y derechos de las personas.

causa imputable al trabajador, para su caso; que dada la conducta sancionada, tengan lugar.<sup>239\*</sup>

## PASO 6 – EJECUCIÓN DE LAS SANCIONES.

El comité de gobierno corporativo ejecutará las sanciones de amonestación. Cuando proceda la suspensión de la relación laboral, el informe se remitirá al representante legal para su ejecución. La aplicación de la sanción de multa, estará sujeta a refrendación de la asamblea general de accionistas en mayoría simple. Cuando sea atribuida a un accionista, estará sujeta a refrendación de los demás accionistas de la asamblea general en mayoría simple.<sup>240\*\*</sup>

Para el efecto de dar cumplimiento a la sanción de multa, el comité de gobierno corporativo implementará para los administradores y empleados con responsabilidades a cargo respecto de las disposiciones de buen gobierno corporativo, la firma de pagarés en blanco con carta de instrucciones de forma tal que se utilicen como mecanismo de cobro de la multa impuesta. La administración de estos documentos será del comité de gobierno corporativo y se realizará con los modelos de los anexos de este manual. (Ver pagaré y carta de instrucciones en anexo 3.)

Cuando las conductas sancionadas sean cometidas por un accionista de la sociedad, las multas también podrán ser deducidas de las sumas que le corresponda por concepto de utilidades de la sociedad.

---

<sup>239</sup> \*El comité de gobierno corporativo es quien dictamina el incumplimiento de normas de gobierno corporativo, como instancia a quien se ha encomendado esas funciones de forma exclusiva, según se aduce los parámetros de este modelo de gobierno corporativo para sociedades de menor envergadura. La resolución de cada asunto debe referir otras recomendaciones, en tanto que el comité ejerce sus funciones en cuanto al gobierno corporativo se refiere, pero pueden requerirse acciones del representante legal o de otros órganos de la sociedad en cuanto a acciones externas, como el uso de métodos alternativos de solución de conflictos, instancias arbitrales o judiciales, cuando se presenten conflictos de índoles que trasciendan el gobierno corporativo. Las disposiciones legales en cada materia son de aplicación paralela e independiente, pero el comité podría concepcionar en lo que concierna, en ejercicio de sus funciones. Todo esto, como medidas complementarias a la consecución de los objetivos establecidos en la compilación de los análisis de los modelos de buen gobierno corporativo realizado frente a las sociedades familiares en Pasto.

<sup>240</sup> \*\*La investigación, según la información obtenida de la Cámara de Comercio de Pasto y las encuestas realizadas, mostró que en la ciudad de Pasto las sociedades familiares son preponderantemente sociedades pequeñas y medianas, por lo que son de menor envergadura. En este sentido, conviene que las sanciones de mayor importancia sean de conocimiento del máximo órgano societario, pues en sociedades reducidas el comité de gobierno corporativo podría estar conformado hasta por una sola persona.

### 3.5 PRODUCTOS FINALES

Como resultado de este trabajo de investigación, se desarrollaron cuatro (4) productos a saber:

- Manual de implementación del código de buen gobierno corporativo: el cual consta de gráficos explicativos del proceso de implementación del código a manera de pasos consecutivos, y adicionalmente, se anexa el modelo del acta en que la asamblea general de accionistas de la sociedad aprueba la adopción del código de buen gobierno corporativo y sus dos (2) manuales. De igual manera, este manual ofrece una lista de chequeo para facilitar el seguimiento de la ruta de implementación del modelo propuesto, y un cuadro de preguntas de autoevaluación e indicadores de cumplimiento de las medidas contenidas en el código de buen gobierno corporativo.
- Código de buen gobierno corporativo para las sociedades de familia de Pasto constituidas como sociedad por acciones simplificadas: el cual consta de ciento un (101) artículos de normas de buen gobierno corporativo y dos (2) anexos consistentes en:
  - a. Modelo de reglamento interno de funcionamiento de la asamblea general de accionistas.
  - b. Modelo de reglamento interno de funcionamiento de la junta directiva.
- Manual de ética: se ofrece como una herramienta exigida por el código de buen gobierno corporativo, que enuncia los valores y principios corporativos de la sociedad y enlista la mayoría de conductas que atentan contra estos, violando las normas de buen gobierno corporativo, consagrando además las respectivas sanciones.
- Manual de aplicación en caso de incumplimiento a las normas de buen gobierno corporativo: el cual consta de medidas que la sociedad debe tomar en caso de incumplimiento a las normas de buen gobierno. Para ello se anexan los modelos de queja, memorando, informe de resolución, pagaré en blanco, con su respectiva carta de instrucciones; así como también se incluye un modelo de pagaré diligenciado con su correspondiente carta de instrucciones.

Los productos descritos con sus anexos tienen la finalidad de darse a conocer a los comerciantes de la ciudad de Pasto para su implementación, por lo que se recomienda su publicación en la página web de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad de Nariño, así como también se entregará copia de ellos a la Cámara de Comercio de Pasto, para que sean puestos a disposición y consulta.

## CONCLUSIONES

El legislador no ha consagrado un concepto de buen gobierno corporativo, más allá de los deberes propios de los socios y administradores, por lo que, en el ámbito de las sociedades comerciales, no existe definición del concepto por parte del legislador colombiano.

Siendo la definición más aceptada internacionalmente, vale la pena tener en cuenta que para la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), el gobierno corporativo hace alusión a los medios internos mediante los cuales las corporaciones son operadas y controladas, por lo que un buen régimen al respecto asegura que la sociedad utilice su capital de manera eficaz.

El derecho de sociedades guarda una estrecha relación con diferentes preceptos constitucionales, que lo irradian como a todo el ordenamiento jurídico, pero en el particular, desde la importancia de las sociedades comerciales en la dinamización de la economía; constituyéndose la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo, en la herramienta de preservación de la empresa privada que coadyuva con los fines del Estado y como fuente de riqueza de los países.

Las organizaciones internacionales y los países interesados han adoptado diferentes modelos de gobierno corporativo, que pretenden implementar a través de la lógica del *soft law*, códigos marco donde se establecen las medidas que deberían adoptar las sociedades en procura de la protección de la transparencia en su gobierno. Cada Estado, a través de sus autoridades encargadas, ha realizado el respectivo análisis de diferentes problemáticas alrededor de las sociedades, que han merecido la inclusión de medidas a implementar como mejores prácticas de gobierno corporativo; por lo que una vez identificadas las características específicas de determinado grupo de sociedades es posible conceptualizar el mejor modelo aplicable.

La identificación de sociedades de familia se hace verificando que la propiedad de la misma corresponda, en al menos la proporción necesaria para mantener el control de la misma, a una determinada familia, por un lado; y por otro, que al menos dos de los miembros de la familia estén involucrados en el funcionamiento y dirección de la organización. En este tipo de sociedades convergen el sistema empresarial y el familiar, por lo que, en parte, las medidas deben procurar la armonía de los dos sistemas existentes; ya que éstas empresas tienden a padecer fenómenos como el de mayoría familiar en las juntas directivas, incumplimiento de normas comerciales y las estatutarias propias, ausencia de rendición de cuentas, contabilidad atrasada, entre otras.

Las sociedades comerciales de tipo familiar en la ciudad de Pasto, comparten las características generales de este tipo de sociedad, verificándose particularidades

tales como la falta de una adecuada planeación; falta de conocimiento de la misión y visión a todos los trabajadores; ausencia de aplicación de los mecanismos de control ya dispuestos; y utilización del endeudamiento bancario como principal medio de adquirir recursos para la sociedad comercial, dejando de lado la inversión externa a la familia.

Las sociedades comerciales que fueron objeto de estudio, para la caracterización específica del grupo de empresas a impactar, arrojaron rasgos comunes tales como su verificación como sociedades de familia, falta de conocimiento de la planeación, inclusión de miembros de la familia en cargos laborales, renuencia a la inversión externa y a la nueva emisión de acciones y mayoría de conflictos resueltos en estrados judiciales.

El análisis de cada modelo de gobierno corporativo, hecho bajo la óptica de las particularidades propias de las sociedades familiares de Pasto, constituidas como sociedades por acciones simplificadas, da lugar a tomar determinadas medidas de ciertos modelos, y desechar para el caso las consideraciones de otras medidas, que no se adaptan a la tipología societaria descrita, dando como resultado un modelo de código aplicable a las sociedades que se busca impactar, que incluye medidas de buen gobierno corporativo extraídas de diferentes modelos y otras que se verifican necesarias en el grupo de sociedades estudiadas.

## RECOMENDACIONES

Para facilitar la adopción del código desarrollado en este trabajo de grado, las sociedades comerciales adoptantes deben procurar la creación de una junta directiva como órgano social, aunque su tipología societaria de sociedad por acciones simplificadas, legalmente no lo exija.

Siendo el objetivo primordial de esta investigación, la creación de un código modelo de buen gobierno corporativo, jurídicamente conveniente a las sociedades por acciones simplificadas de tipo familiar en la ciudad de Pasto, a éstas debe sugerirse la adopción de un código de gobierno corporativo, aprobado por el máximo órgano social, con las medidas planteadas en el tercer capítulo de este trabajo, incluyendo los manuales para la implementación de las medidas contempladas de gobierno corporativo, el manual de ética y la guía en caso de incumplimiento a las mismas.

## BIBLIOGRAFÍA

ASSOCIATION FRANÇAISE DE LA GESTION FINANCIÈRE. Recommandations sur le gouvernement d'entreprise. Paris: s.n., 2014.

BANCOLDEX. Estudio Régimen Legal Colombiano. Capítulo I Régimen Societario Colombiano. Diciembre de 2005.

BELCHER, Alice. Something Distinctly not of this Character: How Knighthian Uncertainty is Relevant to Corporate Governance. Citado por MOORE, Marc T. The Evolving Contours of the Board's Risk Management Function in UK Corporate Governance. En: Journal Of Corporate Law Studies. Vol. 10. Part 2.

BENAVIDES FRANCO, Julian. Historia del Gobierno Corporativo p. 1. [En línea] Disponible en Internet: [http://www.supersociedades.gov.co/inspeccion-vigilancia-y-control/gobierno-corporativo-y-rse/documentos/Documentos%20RSE/Historia%20del%20Gobierno%20Corporativo%20\(14\).pdf](http://www.supersociedades.gov.co/inspeccion-vigilancia-y-control/gobierno-corporativo-y-rse/documentos/Documentos%20RSE/Historia%20del%20Gobierno%20Corporativo%20(14).pdf).

BOLAÑOS, Sandra, PANTOJA, María Inés y otro. El caso de las empresas familiares en el sur occidente colombiano. Edición 3, 2009. [En línea] Disponible en Internet: <file:///C:/Users/Familia/Downloads/Dialnet-EmprendimientosLocalesElCasoDeLasEmpresasFamiliare-3202474.pdf>.

BOLSA DE VALORES DE COLOMBIA. Cartilla Código País. 2009. p. 3.

BRIDGEWEST EUROPEAN COMPANY FORMATION, Company Act in France. [En línea]. <http://www.companyformationfrance.com/company-act-france> [citado en 3 de junio de 2014, 01:03 a.m.]

BUSINESS DICTIONARY, Stakeholder definition. [On line] Available on Internet: <http://www.businessdictionary.com/definition/stakeholder.html#ixzz32x1Vr5J9>.

CALDERON VILLEGAS, Juan Jacobo. Constitucionalización del Derecho Comercial: Algunas de las Huellas Trazadas por la Jurisprudencia de la Corte Constitucional de Colombia. En: Revista Vniversitas de la Universidad Javeriana. Bogotá D.C. Enero-Junio de 2007. N° 113: 113-137.

CARLOZA, Luis. Presidente ejecutivo y gobierno corporativo de sociedades cotizadas en España: una aproximación al estado de la cuestión al hilo del reciente libro verde sobre gobierno corporativo de la Unión Europea. Departamento de Derecho Mercantil. Facultad de Derecho. Universidad Complutense. Febrero de 2012.

CASTRO, Elisander, OLIS, Irma María y otra. Subjetividad política en las mujeres de Ricaurte, Nariño, desde el enfoque de desarrollo a escala humana. [En línea] Disponible en Internet: [aletheia.cinde.org.co/index.php/ALETHEIA/article/view/166/155.pdf](http://aletheia.cinde.org.co/index.php/ALETHEIA/article/view/166/155.pdf).

CHOI, Sunho. Towards an operational model of corporate governance. Soongsil University, Seoul. International Journal of Technology Management & Sustainable Development. Volume 10, Number 2. 2011.

COMISIÓN EUROPEA. Libro verde la normativa de gobierno corporativo de la UE. Bruselas, 2011.

CORPORACIÓN ANDINA DE FOMENTO. Gobierno Corporativo: Lo que Todo Empresario Debe Saber. Segunda edición. Corporación Andina de Fomento, 2010.

CORPORACIÓN ANDINA DE FOMENTO. Lineamientos para un código de gobierno corporativo para las pyme y empresas familiares. 2011.

CORPORACIÓN ANDINA DE FOMENTO. Manual de Gobierno Corporativo para Empresas de Capital Cerrado. Segunda edición, 2010. [En línea] Disponible en Internet: <http://www.caf.com/media/1391034/lineamientos-gobierno-corporativo-empresas-capital-cerrado.pdf>.

EASY ENTREPRENEUR. ¿Por qué la creación de empresas en Inglaterra? [En línea]. <http://www.easyempreendedor.com/faq-creacion-empresa.php>.

GÓMEZ, Gonzalo y ZAPATA, Natalia. Gobierno Corporativo: Una comparación de códigos de gobierno en el mundo, un modelo para empresas latinoamericanas familiares y no familiares. Volumen 9 No. 2, 2013 (Julio - Diciembre). Unilibre Cali.

GONZÁLEZ ESTEBAN, Elsa. Análisis Ético del Informe Cadbury: Aspectos Financieros del Gobierno de las Sociedades. Universitat Jaume I (Castellón). Publicado el 26 de abril de 2010. [Citado el 22 de marzo de 2014]. Disponible en Internet: <http://derechobursatildued.blogspot.com/2010/04/el-informe-cadbury.html>.

GOYER, Michel. Varieties of Institutional Investors and National Models of Capitalism: The Transformation of Corporate Governance in France and Germany. Politics & Society, Vol. 34 No. 3, September 2006.

GUZMÁN, Alexander y TRUJILLO, María Andrea. Hacia la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo en sociedades cerradas. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA. Abril 2012.

JOACHIM RUDO ATTORNEY-AT-LAW. German Business Law. [En línea]. Disponible en Internet: <http://www.germanbusinesslaw.de/>.

KIRTON, John y TREBILCOCK Michael. Hard choices and soft law in sustainable global governance. Chapter 1. [On line] Available on Internet: [http://www.gowerpub.com/pdf/samplepages/hard\\_choices\\_soft\\_law\\_intro.pdf](http://www.gowerpub.com/pdf/samplepages/hard_choices_soft_law_intro.pdf).

LUCARELLI MOFFO, Ricardo. Historia de las Sociedades Comerciales. 6 de marzo, 2001. [En línea] Disponible en Internet: <http://www.societario.com/estudiantes/HistoriaSociedadesComerciales.htm>.

LUGO, Danilo. Frente a los fraudes contables (ley Sarbanes-Oxley – julio 30, 2002). [En línea] Disponible en Internet: <http://www.interamericanusa.com/articulos/Leyes/Ley-Sar-Oxley.htm>.

MUÑOZ AGREDO, Mario Fernando. La Constitucionalización del Derecho de los Contratos Privados en Colombia. 1 ed. Pasto: Editorial Universitaria-Universidad de Nariño, 2014.

MUÑOZ, Miguel. Ley de Empresas en los Estados Unidos. En: Epikeia Derecho y Política. [En línea]. Disponible en Internet: [http://epikeia.leon.uia.mx/old/numeros/18/epikeia18-ley\\_de\\_empresas.pdf](http://epikeia.leon.uia.mx/old/numeros/18/epikeia18-ley_de_empresas.pdf).

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO. Principios de gobierno corporativo de la OCDE. 2004. p. 2. [En línea]. Disponible en Internet: <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>.

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO. Principios de la OCDE para el Gobierno de las Sociedades. 1999.

PINTO, Luis Carlos. El conflicto societario en las sociedades de familia. En: Revista E-mercatoria de la Universidad Externado de Colombia. Bogotá D.C. Julio-Diciembre de 2013. Volumen 12, No. 2.

PORRAS, Salvador. Nuevo institucionalismo. UAM, Área de estudios organizacionales, Isomorfismo mimético. Noviembre, 2000. [En línea] Disponible en Internet: [aio.izt.uam.mx/salon/material/instit/instit.pps](http://aio.izt.uam.mx/salon/material/instit/instit.pps).

REPÚBLICA DE COLOMBIA. ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE. Constitución Política. 1991.

REPÚBLICA DE COLOMBIA. CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. THE CENTER FOR INTERNATIONAL PRIVATE ENTERPRISE; COLEGIO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ADMINISTRACIÓN; CONFEDERACIÓN COLOMBIANA DE CÁMARAS DE COMERCIO; SWISS SECRETARIAT FOR ECONOMIC AFFAIRS. Hacia la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo en sociedades cerradas. Bogotá D.C. Abril de 2012.

REPÚBLICA DE COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Acto Legislativo 003 (1° de julio de 2011). Por el cual se establece el principio de la sostenibilidad fiscal. Diario Oficial. Bogotá D.C., 1° de julio de 2011. No. 48117.

REPÚBLICA DE COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 222. (20 de diciembre de 1995). Por la cual se modifica el Libro II del Código de Comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial. Bogotá D.C., 20 de diciembre de 1995. No. 42.156.

REPÚBLICA DE COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 590 (10 de Julio de 2000). Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa. Diario Oficial. Bogotá D.C. 12 de julio 2000. No. 44078.

REPÚBLICA DE COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 1258 (5 de Diciembre de 2008). Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada. Diario Oficial. Bogotá D.C. 5 de diciembre 2008. No. 47194.

REPÚBLICA DE COLOMBIA. CORTE CONSTITUCIONAL. Sentencia T-240. Magistrado Ponente Eduardo Cifuentes Muñoz. Sentencia en el proceso de tutela T-9665 adelantado por el señor Jairo Enrique Vela Jaramillo y la Sociedad Vela Jaramillo y Asociados Publicidad Ltda., contra la Asociación De Diarios Colombianos -Andiarios-. 23 de junio de 1993.

REPÚBLICA DE COLOMBIA. CORTE CONSTITUCIONAL. Sentencia C-150 de 2003. Magistrado Manuel José Cepeda Espinosa. Demanda de inconstitucionalidad interpuesta por Humberto de Jesús Longas Londoño. 25 de febrero de 2003.

REPÚBLICA DE COLOMBIA. CORTE CONSTITUCIONAL. Sentencia C-1041 de 2007. Magistrado Ponente Humberto Antonio Sierra Porto. Demanda de inconstitucionalidad el artículo 15 de la Ley 1122 de 2007 "por la cual se hacen algunas modificaciones en el Sistema General de Seguridad Salud y se dictan otras disposiciones". 4 de diciembre de 2007.

REPÚBLICA DE COLOMBIA. CORTE CONSTITUCIONAL. Sentencia C-384 de 2008. Magistrado Ponente Jaime Córdoba Triviño. Demanda de inconstitucionalidad contra los artículos 198 y 440 (parciales) del Decreto 410 de 1971 "por el cual se expide el Código de Comercio". 23 de abril de 2008.

REPÚBLICA DE COLOMBIA. CORTE CONSTITUCIONAL. Sentencia T-537 de 2009. Magistrado Ponente Humberto Antonio Sierra Porto. Acción de tutela instaurada por César Augusto Rodríguez Yepes contra el Juzgado 40 Civil del Circuito de Bogotá. 6 de agosto de 2009.

REPÚBLICA DE COLOMBIA. CORTE CONSTITUCIONAL. Sentencia C-228 de 2010. Magistrado Ponente Luis Ernesto Vargas Silva. Demanda de inconstitucionalidad contra los artículos 9, 11, 12, 13, 22 y 25 (parcial) de la Ley 1340 de 2009 "Por medio de la cual se dictan normas en materia de protección de la competencia". 24 de marzo de 2010.

REPÚBLICA DE COLOMBIA. CORTE CONSTITUCIONAL. Sentencia C-748. Magistrado Ponente Jorge Ignacio Pretelt Chaljub. Control constitucional al Proyecto de Ley Estatutaria No. 184 de 2010 Senado; 046 de 2010 Cámara, "por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales". 6 de octubre de 2011.

REPÚBLICA DE COLOMBIA. CORTE CONSTITUCIONAL. Sentencia C-197 de 2012. Magistrado Ponente Jorge Ignacio Pretelt Chaljub. Demanda de inconstitucionalidad contra el artículo 52.1 de la ley 1438 de 2011 "Por medio de la cual se reforma el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones.". 14 de marzo de 2012.

REPÚBLICA DE COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Decreto 410. (27 de marzo de 1971). Por el cual se expide el Código de Comercio. Diario Oficial. Bogotá D.C., 16 de junio de 1971. No. 33.339.

REPÚBLICA DE COLOMBIA. SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Gobierno Corporativo y RSE. Actualizado el 18 de marzo de 2014. [en línea]. Disponible en Internet: <http://www.supersociedades.gov.co/inspeccion-vigilancia-y-control/gobierno-corporativo-y-rse/Paginas/default.aspx>.

REPÚBLICA DE COLOMBIA. SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Oficio 220-109678. Diciembre 12 de 1999.

REPÚBLICA DE COLOMBIA. SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA. Código País. [En línea] Disponible en Internet: <http://www.superfinanciera.gov.co/Codigopais/circular.htm>.

SABOGAL, Luis Fernando. Los Conflictos de Intereses de los Administradores Bajo el Nuevo Paradigma de la Transparencia en el Gobierno Societario. En: Revista E-mercatoria de la Universidad Externado de Colombia. Bogotá D.C. Enero-Junio de 2013. Volumen 12, No. 1.

SARBANES OXLEY. Consultorio contable. Boletín 17. Universidad Eafit. [En línea] Disponible en Internet: <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/boletines/auditoria-control/b5.pdf>.

SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES; CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ y CONFECAMARAS. Guía colombiana de gobierno corporativo para sociedades cerradas y de familia. Septiembre de 2009.

UNIÓN EUROPEA. Normativa de Gobierno Corporativo Europeo: ¿Qué hace falta mejorar? [En línea]. [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-11-404\\_es.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-11-404_es.htm).

UNITED STATES OF AMERICA. Congress United States of America. Public law 107-204—July 30, 2002. [On line] Available Online: <http://www.sec.gov/about/laws/soa2002.pdf>.

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS DE PUEBLA. Modelos del Gobierno Corporativo Capítulo 3. Modificado el 9 de julio de 2007. [En línea] Disponible en Internet: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lcp/lagar\\_m\\_a/capitulo3.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/lagar_m_a/capitulo3.pdf).

**ANEXOS**

**Anexo A. Manual de implementación del código de buen gobierno corporativo aplicable a las sociedades de familia de Pasto constituidas como S.A.S.**

(ARCHIVO ADJUNTO)

**Anexo B. Modelo de código de buen gobierno corporativo aplicable a las sociedades de familia de Pasto constituidas como S.A.S.**

(ARCHIVO ADJUNTO)

**Anexo C. Manual de ética aplicable a las sociedades de familia de Pasto  
constituidas como S.A.S.**

(ARCHIVO ADJUNTO)

**Anexo D. Manual de aplicación en caso de incumplimiento a las normas de buen gobierno corporativo aplicable a las sociedades de familia de Pasto constituidas como S.A.S.**

(ARCHIVO ADJUNTO)