

EL MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO DE UNA SOCIEDAD DEPENDE DE SU ESTRUCTURA LEGAL

-Diferencias entre Sociedades Anónimas y/o Limitadas- ♦

Elizabeth Prada Mancilla¹

Contenido

INTRODUCCIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DEL ESTUDIO.....	1
1. BREVE REFERENCIA A LA MUESTRA OBJETO DE ESTUDIO, LOS INDICADORES FINANCIEROS OBTENIDOS CON LA INFORMACIÓN, CLASIFICACIÓN DE LAS SOCIEDADES Y SU UBICACIÓN POR NIVELES.....	4
2. EL GOBIERNO CORPORATIVO PARA SOCIEDADES ANÓNIMAS Y LIMITADAS- DIFERENCIAS EN LA CREACIÓN DE UN MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO.....	10
2.1. RECOMENDACIONES DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA SOCIEDADES ANÓNIMAS	11
2.1.1. GRUPOS DE INTERÉS EN MATERIA DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA LAS SOCIEDADES ANÓNIMAS.....	12
2.1.2. ÓRGANOS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS SOCIEDADES ANÓNIMAS	15
2.1.3. RECOMENDACIONES DE GOBIERNO CORPORATIVO APLICABLES A LAS SOCIEDADES ANÓNIMAS.....	21
2.2. RECOMENDACIONES DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA SOCIEDADES LIMITADAS.....	40
2.2.1. GRUPOS DE INTERÉS EN MATERIA DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA SOCIEDADES LIMITADAS.....	41
2.2.2. ÓRGANOS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS SOCIEDADES LIMITADAS	42
2.1.3. RECOMENDACIONES DE GOBIERNO CORPORATIVO APLICABLES A LAS SOCIEDADES LIMITADAS.....	47
CONCLUSIONES.....	63

Introducción y contextualización del estudio

♦ Este artículo fue presentado a la revista el día 18 de marzo de 2009 y fue aceptado para su publicación por el Comité Editorial el día 4 de diciembre de 2009, previa revisión del concepto emitido por el árbitro evaluador.

¹ Abogada de la Universidad de los Andes con estudios de especialización en Derecho Administrativo y Procesal. Magister en Administración de Empresas y en Análisis Financiero de la Universidad Carlos III de Madrid, España. Correo electrónico: eliprada@hotmail.com

El Gobierno Corporativo debe ser entendido como un conjunto de principios, políticas y medidas establecidas por una parte, por la regulación aplicable a una Sociedad en un determinado país, y de otro lado, establecidas de manera voluntaria por cada compañía que decide autorregularse para fortalecer sus esquemas de dirección, administración y supervisión, buscando ser mas transparente y confiable para sus accionistas y en general para todos sus grupos de interés.

En la concepción original el gobierno corporativo buscaba establecer principios, políticas y lineamientos de los órganos de dirección y administración con el fin de proteger principalmente los derechos de los accionistas de una compañía, noción que ha sido ampliada y en la actualidad además de los órganos de dirección y administración, se incluyen los órganos de supervisión y la protección de los diferentes grupos de interés de la sociedad.

De acuerdo con lo anterior, un modelo de Gobierno Corporativo habitualmente es de carácter mixto, dado que contempla de un lado medidas que deben ser cumplidas por la imposición legal del sistema jurídico aplicable en un país a esta sociedad, y como complemento surge un grupo de principios, políticas y medidas que nacen de la convicción y del ejercicio de autorregulación propio de la compañía que decide crear un modelo de buen gobierno.

Ahora bien, tomando como referencia la OCDE², la IFC³ y CAF⁴ entidades multilaterales e internacionales promotoras del buen gobierno en los diferentes países de Latinoamérica, los siguientes temas resultan de gran importancia para la creación de un modelo de gobierno corporativo de una sociedad:

- Estructura de la propiedad
- Derechos de los accionistas y manejo de las asambleas de accionistas
- Junta directiva, presidencia y alta dirección
- Revelación de información y transparencia financiera y no financiera
- Manejo de conflictos de interés y solución de controversias

² OCDE- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico.

³ International Finance Corporation.

Los anteriores temas deben ser complementados con la identificación de los grupos de interés de la compañía destinatarios de las normas de gobierno corporativo y los órganos de gobierno que son propios de los diferentes tipos societarios.

Es de aclarar, que los avances que se han dado en los últimos años en materia de gobierno corporativo a nivel internacional, han sido desarrollados buscando la aplicación de los mismos en sociedades anónimas abiertas, es decir, las sociedades inscritas en el mercado público de valores, con el fin de proteger principalmente a los accionistas que tienen recursos invertidos en la compañía (especialmente accionistas minoritarios), dejando de lado incluso los otros grupos de interés propios de una empresa.

El presente documento tiene como finalidad comprobar que a pesar de existir unos temas comunes a analizar en el gobierno corporativo de cualquier compañía⁵, el mismo dependerá de su estructura legal societaria, entendiendo por esta las diferentes clases de sociedades que existen en Colombia, tales como sociedad anónima, sociedad limitada, sociedad en comandita, entre otras.

Para comprobar la anterior hipótesis, se hará referencia a los resultados obtenidos de un estudio particular realizado con información de los años 2006 y 2007, tomando como base el grupo de Sociedades que se encontraban bajo la supervisión de la Superintendencia de Sociedades, seleccionando una muestra de compañías que además de ser supervisadas tenían la obligación de revelar anualmente información financiera a este ente de control.

Una vez se obtuvo la muestra de las Sociedades, se realizó una clasificación en cuatro niveles tomando como fundamento unos indicadores o resultados financieros, con el fin de reducir la muestra de estudio en niveles o grupos que reunieran características similares y que permitieran a su vez identificar la clase de sociedad predominante en cada nivel.

⁴ CAF- Corporación Andina de Fomento

⁵ En el presente documento los términos Sociedad, Compañía y Empresa han sido trabajados como sinónimos.

De acuerdo con los resultados financieros obtenidos y la identificación de las dos sociedades predominantes en la mayoría de los niveles financieros a los que se hará referencia de manera breve en la presente investigación, surge la necesidad de hacer unas recomendaciones sobre los principios y medidas que pueden ser tomados como referencia al momento de crear un modelo de gobierno corporativo, diferenciando la aplicación de los mismos en las sociedades anónimas y en las sociedades limitadas, los grupos de interés a los que les es aplicable el gobierno corporativo de una compañía y los órganos de gobierno que se derivan de la estructura social.

1. Breve referencia a la muestra objeto de estudio, los indicadores financieros obtenidos con la información, clasificación de las sociedades y su ubicación por niveles

En el mes de abril de 2006, una vez fueron entregados todos los resultados financieros con corte a 31 de diciembre de 2005 por parte de las sociedades supervisadas por la Superintendencia de Sociedades y que a su vez tenían la obligación de transmitir estos resultados (información que además fue publicada en la página web de esta entidad de control), se seleccionó una muestra de sociedades que en total eran 18.080 (excluyendo a las sociedades en acuerdo de reestructuración, en liquidación e inactivas) con el fin de determinar las dos clases de sociedades mas comunes en toda la muestra objeto de estudio⁶.

Buscando reducir el análisis de la información de las 18.080 sociedades de la muestra, fue preciso agrupar las empresas en varios niveles teniendo en cuenta los resultados contables entregados por cada sociedad. Para tal fin se crearon cuatro grupos que se denominaron de la siguiente manera: Nivel de Empresas en Creación, Nivel de Empresas en Crecimiento, Nivel de Empresas en Expansión y Consolidación, y Nivel de Empresas en Fase de Maduración.

La distribución y creación del total de las 18.080 sociedades en cada uno de los cuatro niveles se realizó, tomando criterios financieros básicos como son: activo total, pavo total, pasivo a corto plazo (incluyendo en este grupo las obligaciones financieras y proveedores), pasivo a largo plazo, patrimonio total e ingresos operacionales. El anexo

⁶ Tomado de www.supersociedades.gov.co. Mayo 30 de 2007.

No. 1 de la presente investigación establece la división que por cada nivel se hizo, y los montos mínimos señalados para cada nivel que fueron aplicados con fundamento en los anteriores indicadores financieros.

De igual manera, con el fin de demostrar que los resultados obtenidos de la investigación no solo eran aplicables a los resultados contables de 2005, en el mes de abril de 2007 de acuerdo con los resultados financieros entregados nuevamente por las sociedades supervisadas y obligadas a cumplir con el reporte de esta información a la Superintendencia de Sociedades con corte a 31 de diciembre de 2006, se tomó una nueva muestra de empresas a las que le sería aplicable la misma metodología y los criterios adoptados para el estudio que se hizo en 2006.

El total de empresas analizadas en el año 2007 con información reportada con corte a 31 de diciembre de 2006 fue de 22.316. El anexo No. 2 del presente trabajo muestra la división que se hizo por cada nivel y los montos mínimos establecidos en 2007 en cada grupo.

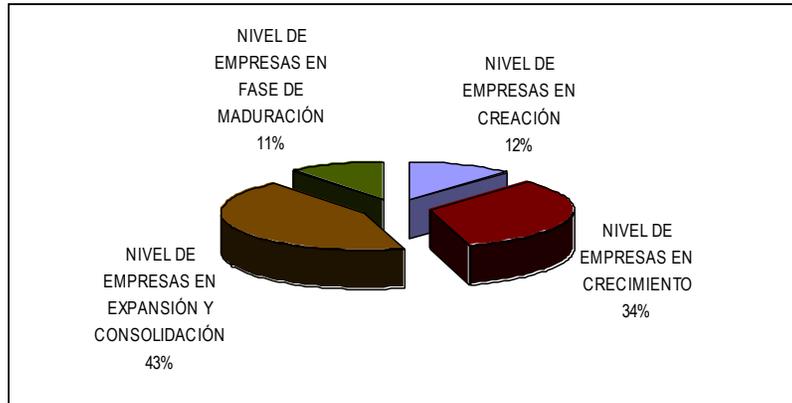
Es de aclarar que los montos seleccionados para hacer la clasificación por niveles en el año 2007 tenían un incremento porcentual del 9% en cada cifra, respecto de los montos señalados para la clasificación del estudio realizado en 2006. Este porcentaje correspondía a un valor asignado tomando como referencia el incremento del IPC del año 2005 para Colombia⁷, y asignando una cifra cercana al doble de este indicador.

De acuerdo con lo anterior, la distribución porcentual del total de de los cuatro niveles, se puede observar en los Cuadros No. 1 y 2 correspondientes a la información obtenida de los estudios en los años 2006 y 2007 respectivamente.

⁷ Para el año 2005 de acuerdo a cifras publicadas en la página web del DANE: www.dane.gov.co, a fecha 30 de octubre de 2007 el IPC era de 4.85.

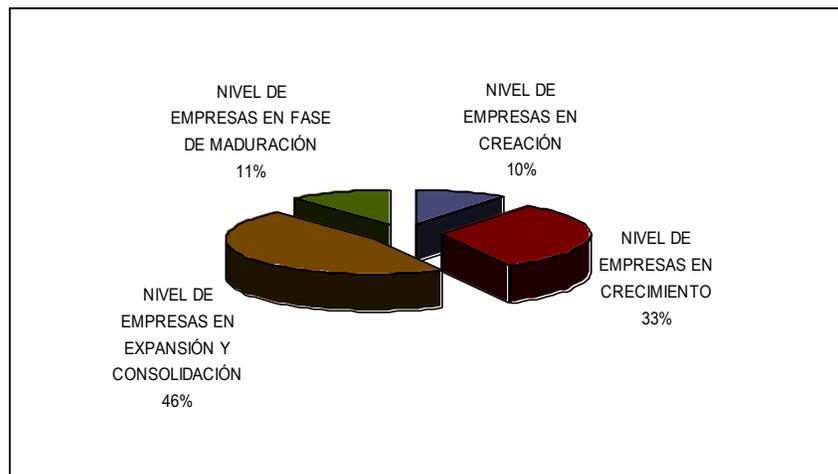
Cuadro No.1. Clasificación por Niveles de las Sociedades en 2006

(Información con corte a 31 de diciembre de 2005)



Cuadro No.2. Niveles Empresariales de Sociedades en 2007

(Información con corte a 31 de diciembre de 2006)



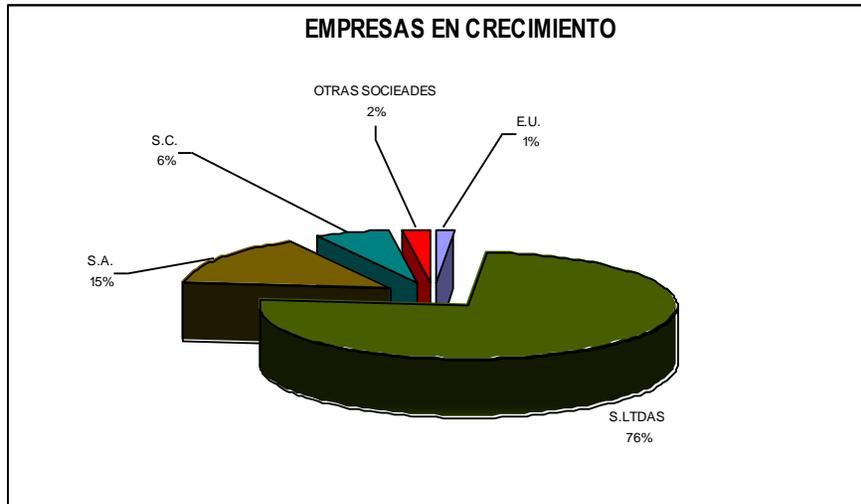
Si se observa, los Cuadros 1 y 2 muestran la distribución por niveles de la información analizada en 2006 y 2007, dejando ver en las dos gráficas un comportamiento similar para los dos años. La mayoría de las sociedades de la muestra en los dos Cuadros se encuentran distribuidas en los niveles de crecimiento y de expansión y consolidación, con un 77% y 79% respectivamente.

Ahora bien, teniendo en cuenta el alto porcentaje de agrupación de sociedades en los niveles de crecimiento y de expansión, y de consolidación, es preciso determinar el tipo

de sociedad que desde el punto de vista jurídico es el de mayor predominio en los dos niveles antes mencionados. Los Cuadros 3 y 4 resumen los resultados obtenidos en 2006 y los Cuadros 5 y 6 los resultados de 2007.

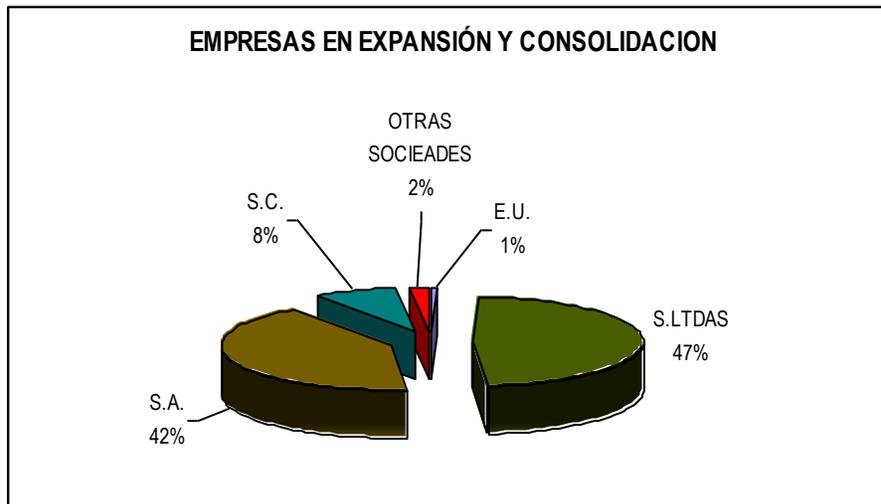
Cuadro No.3. Nivel de Empresas en Crecimiento en 2006

(Información con corte a 31 de diciembre de 2005)

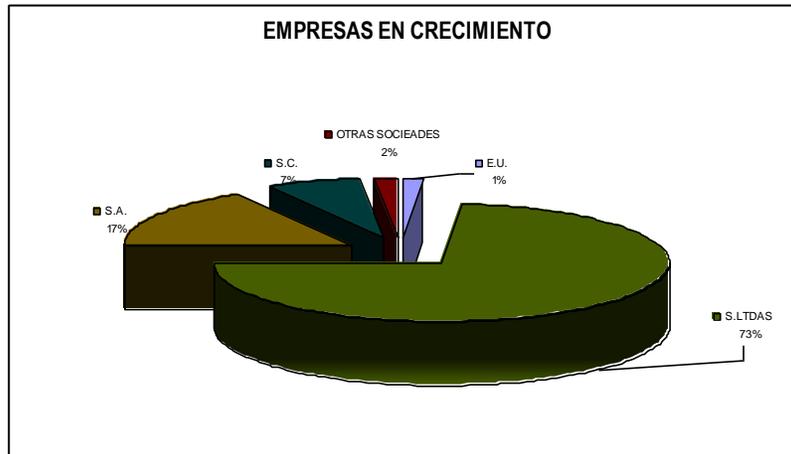


Cuadro No.4. Empresas en Expansión y Consolidación en 2006

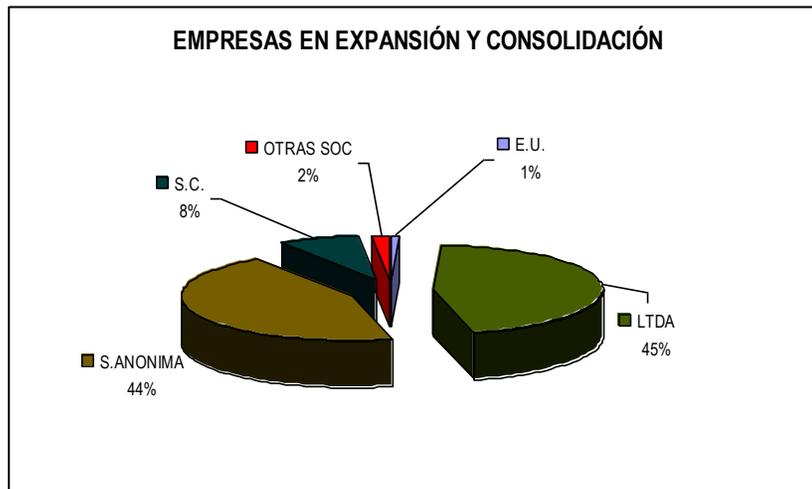
(Información con corte a 31 de diciembre de 2005)



Cuadro No.5. Empresas en Crecimiento en 2007
(Información con corte a 31 de diciembre de 2006)



Cuadro No.6. Empresas en Expansión y Consolidación en 2007
(Información con corte a 31 de diciembre de 2006)

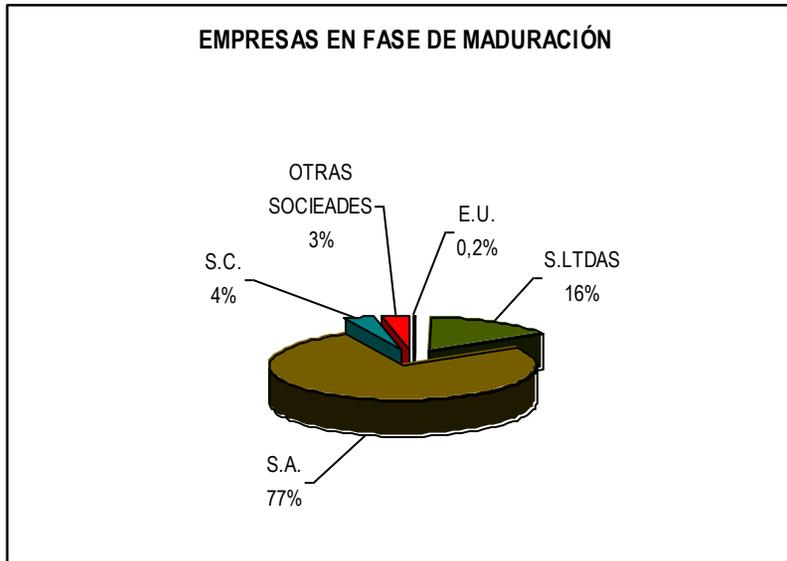


Por otro lado, es importante señalar que las empresas en fase de maduración si bien solo agrupan un 11% del total de las sociedades de la muestra de cada uno de los dos años (2006-2007), resulta relevante incluir en el estudio la clase de sociedad que desde el punto de vista legal tiene mayor preponderancia en este nivel, dado que en este grupo se encuentran las empresas que desde el punto de vista financiero son consideradas como

las mas grandes y significativas por su impacto en la economía colombiana, y que a su vez son vigiladas por la Superintendencia de Sociedades. Los Cuadros 7 y 8 muestran la clasificación por sociedades en este nivel.

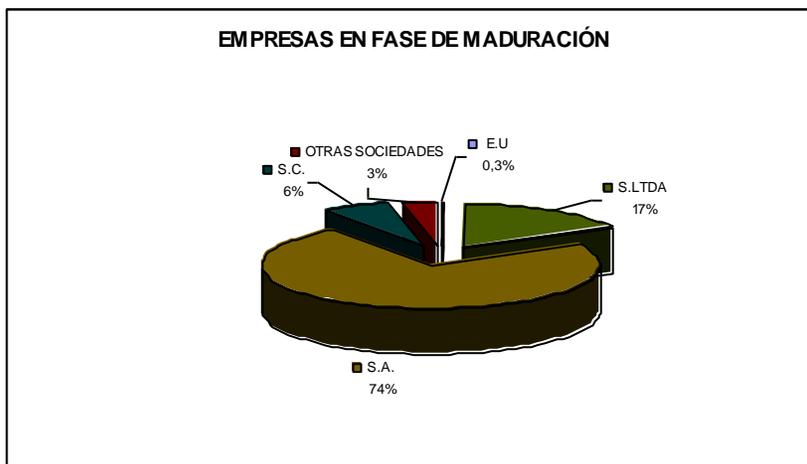
Cuadro No.7. Empresas en Fase de Maduración 2006

(Información con corte a 31 de diciembre de 2005)



Cuadro No.8. Empresas en Fase de Maduración 2007

(Información con corte a 31 de diciembre de 2006)



De acuerdo con los Cuadros 3 a 8, se puede observar que independientemente del nivel en que se clasifiquen la mayoría de las Sociedades, existe un predominio en cada grupo de dos tipos de sociedades a saber: las sociedades limitadas o las sociedades anónimas. Lo anterior muestra que los otros tipos de sociedades que tradicionalmente contempla la regulación comercial colombiana, son estructuras legales que no son de uso frecuente por los empresarios colombianos.

Por tanto, se puede concluir que con el anterior estudio se ratifica una vez mas la necesidad de estructurar un conjunto de principios, políticas y medidas de gobierno corporativo de manera especializada y diferenciada, es decir un grupo de lineamientos dirigidos a las sociedades anónimas y otro grupo de medidas encaminadas a demostrar la necesidad de la especialidad en torno a este tema para las sociedades limitadas.

2. El Gobierno Corporativo para sociedades anónimas y limitadas- Diferencias en la creación de un modelo de Gobierno Corporativo

El punto de partida para la creación de un modelo de gobierno corporativo en cada compañía debe tener presente los principales temas que abarca el mismo. Como se mencionaba anteriormente los siguientes aspectos resultan de gran importancia para adoptar e implementar un modelo de gobierno corporativo: Estructura de la propiedad, derechos de los propietarios, juntas de socios o asambleas de accionistas, Junta Directiva, Presidencia y alta dirección, revelación de información y transparencia financiera y no financiera, manejo de conflictos de interés y solución de controversias.

De igual manera, es preciso tener en cuenta que las prácticas de gobierno corporativo en cada uno de los aspectos antes mencionados, han tenido origen en las sociedades emisoras del mercado de valores, predominando dentro de las mismas las sociedades de estructura legal anónimas. Por tanto, algunas de las medidas o recomendaciones internacionales y nacionales pueden no tener aplicación en casos particulares como sociedades limitadas, e incluso en sociedades anónimas con un tamaño pequeño.

Lo anterior se puede verificar analizando las sociedades que conforman el mercado de valores colombiano donde actualmente se encuentran inscritas en el Registro Nacional de Valores y Emisores –RNVE- en la Superintendencia Financiera de Colombia 280

sociedades emisoras⁸ de la cuales tan solo 88 de las mismas no son sociedades anónimas.

Por tanto, el gobierno corporativo de una compañía debe analizar varios aspectos estando dentro de ellos la estructura legal societaria, los órganos de gobierno y los grupos de interés destinatarios de las prácticas de buen gobierno, dado que si bien la adopción e implementación de las prácticas de gobierno corporativo pueden constituirse en un intangible para cada empresa, la implementación de un modelo y la complejidad del mismo puede generar unos costos y cargas que no siempre se esta en capacidad de atender y que pueden no obedecer a su tamaño financiero y a su estructura legal.

Para efectos de este estudio se hará una diferenciación de las medidas de gobierno corporativo que son aplicables a las sociedades anónimas y aquellas que son aplicables a las sociedades limitadas, sin importar el tamaño que tenga cada compañía.

La estructura legal societaria de una compañía se encuentra regulada en el Código de Comercio y en la Ley 222 de 1995. En dichas normas se establecen unos requerimientos legales que pueden ser parte del modelo de gobierno corporativo que se diseñe para una compañía, sin embargo, cuando solo se da cumplimiento a las disposiciones legales, no es correcto decir que se cuenta con un buen gobierno corporativo sino con el cumplimiento de unos mínimos legales sobre la materia.

Dentro del conjunto de medidas de gobierno corporativo, además de las disposiciones legales que son de obligatorio cumplimiento, resulta importante la adopción de un conjunto de políticas, principios y medidas de carácter voluntario, creándose así un modelo mixto de gobierno corporativo. Es a partir de este momento donde realmente se puede afirmar que se cuenta con un modelo de buen gobierno diseñado a la medida y teniendo en cuenta las particularidades de una sociedad.

2.1. Recomendaciones de gobierno corporativo para sociedades anónimas

⁸ Información tomada de la página de la Superintendencia Financiera de Colombia <http://www.superfinanciera.gov.co> con corte a 16 de marzo de 2009.

Como se dijo anteriormente, la mayoría de las recomendaciones de gobierno corporativo internacional y nacionalmente han estado dirigidas a las sociedades anónimas abiertas que en su gran mayoría pertenecen al mercado de valores colombiano. Para efectos de este estudio, las recomendaciones de gobierno corporativo que se van a mencionar en este apartado para las sociedades anónimas no tendrán en cuenta si las mismas son parte del mercado de valores o no, ni el tamaño de las compañías.

En el presente apartado se analizarán tres grandes aspectos para la conformación de un modelo de gobierno corporativo en las sociedades anónimas: los grupos de interés a los que se dirige el gobierno corporativo de la sociedad, los órganos de gobierno y los temas tradicionales en los que se agrupan las recomendaciones, es decir: Estructura de la propiedad, derechos de los accionistas, asambleas de accionistas, junta directiva, presidencia y alta dirección, revelación de información y transparencia financiera y no financiera, manejo de conflictos de interés y solución de controversias.

La sociedad anónima sigue siendo el prototipo de las sociedades denominadas de capital a las que mayor atención se les ha dado en materia de gobierno corporativo, probablemente por ser la estructura legal que permite mayor número de inversionistas, mayor cuidado por tener habitualmente un grupo importante de accionistas minoritarios y varios mecanismos de financiación de renta variable y renta fija del mercado de valores.

Es de aclarar que la filosofía inicial de gobierno corporativo buscaba una fuerte protección de los accionistas minoritarios frente a los mayoritarios, que eran considerados los que podían tomar decisiones y llegar a afectar los intereses de los minoritarios. No obstante, actualmente el gobierno corporativo va más allá de la protección de los accionistas, buscando en todo momento la sostenibilidad de la compañía basada en la confianza y transparencia para sus grupos de interés.

2.1.1. Grupos de Interés en materia de gobierno corporativo para las sociedades anónimas

Los Grupos de Interés o Stakeholder como se les conoce tradicionalmente, corresponden al conjunto de personas naturales o jurídicas que son parte integrante de la compañía, entendiendo que la integración de estos grupos corresponde al vínculo, nexo o relación

que cada uno tenga con la sociedad.

El Código País de Gobierno Corporativo⁹ expedido por la Superintendencia Financiera de Colombia definió los grupos de interés como: “Todas aquellas personas que por su vinculación con el emisor de valores, tienen interés en él. Dentro de éstos se cuentan el público en general, accionistas, clientes, usuarios, autoridades económicas y tributarias, y el supervisor oficial”.

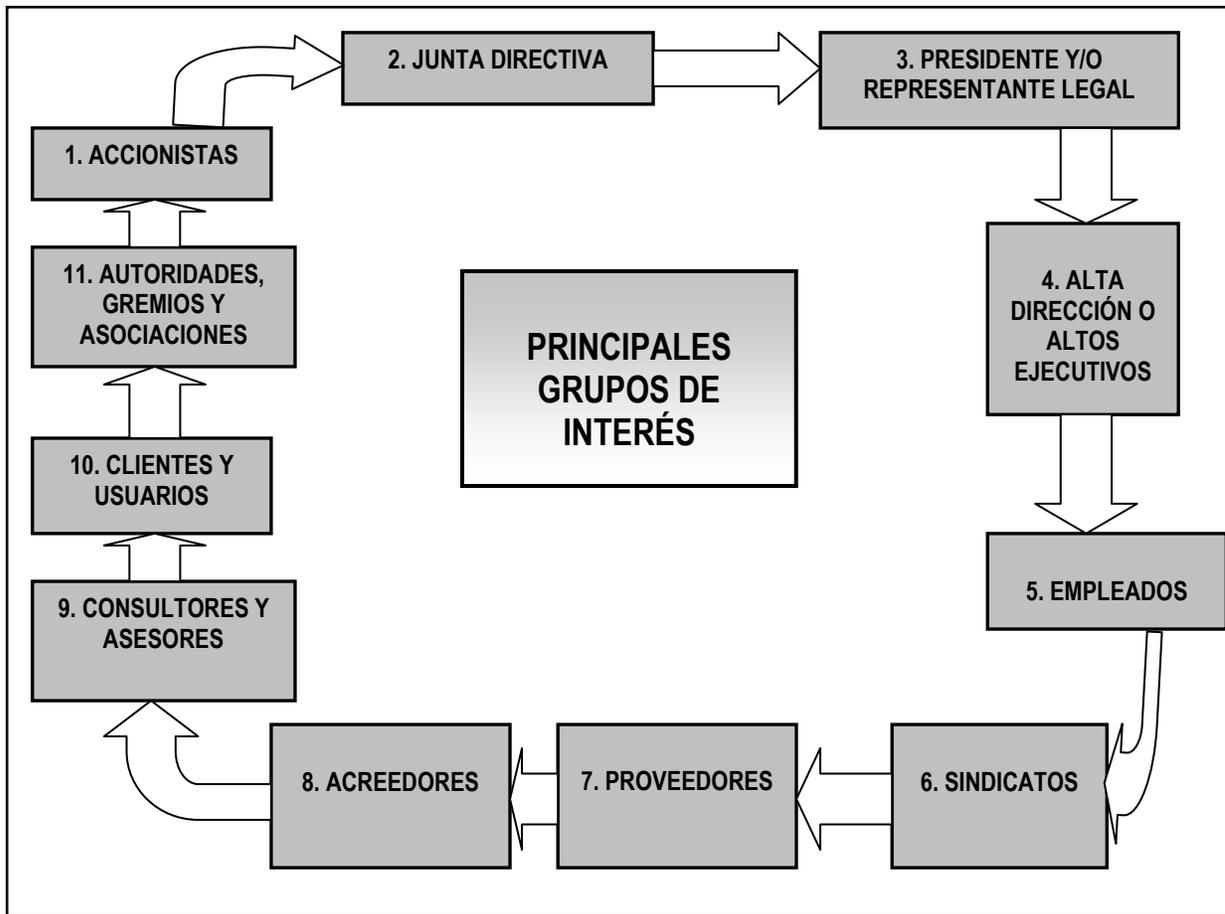
Cuando se decide implementar políticas y principios de gobierno corporativo, cada compañía debe identificar preliminarmente sus grupos de interés para poder determinar quienes de dichos grupos serán los destinatarios de los principios, las normas y medidas del modelo de gobierno corporativo que se establezca en la sociedad.

Es usual que las compañías consideren que sus grupos de interés para efectos de gobierno corporativo sean sus accionistas, las juntas directivas y la alta dirección, pero con el enfoque moderno de gobierno corporativo como factor de sostenibilidad de una empresa, cobra importancia la identificación de los grupos de interés de la compañía y la selección de los destinatarios de las disposiciones que conforman el modelo de gobierno corporativo buscando ampliar los grupos tradicionales antes mencionados.

Dentro de los grupos de interés que se identifican como parte de las sociedades anónimas se encuentran los relacionados en el Cuadro No. 9 de este documento.

⁹ Al respecto véase el glosario contenido en la Circular 28 de 2007 de la Superfinanciera que fue modificada por la Circular 56 del mismo año.

Cuadro No. 9. GRUPOS DE INTERÉS TRADICIONALMENTE IDENTIFICADOS POR LAS SOCIEDADES ANÓNIMAS



Como se mencionó anteriormente, el punto de partida para la creación y diseño de un modelo de gobierno corporativo corresponde a la identificación y selección de los grupos de interés destinatarios de las normas y medidas de buen gobierno. A partir de la identificación de los mismos, se podrán establecer a su vez los órganos de gobierno de la sociedad y formalizar los principios, normas y medidas, así como implementar y desarrollar el modelo diseñado vinculando a cada grupo de interés.

Para efectos de este estudio del total de los grupos de interés identificados en el Cuadro 9 solo se seleccionaran para las recomendaciones que se analizarán mas adelante los siguientes destinatarios de gobierno corporativo: accionistas, junta directiva, presidente y/o representante legal, alta dirección y proveedores.

De igual manera es preciso mencionar que si bien en la actualidad en Colombia se viene trabajando en el diseño de modelos de gobierno corporativo que tengan como destinatarios a los empleados, sindicatos, acreedores, consultores, clientes y acreedores, todavía resulta difícil identificar las empresas que cuentan con prácticas claramente definidas y divulgadas de estos grupos de interés como parte de los modelos de gobierno corporativo que actualmente existen.

2.1.2. Órganos de Gobierno Corporativo en las sociedades anónimas

La Corporación Andina de Fomento- CAF define el Gobierno Corporativo como “el sistema por el cual una empresa es dirigida y controlada en el desarrollo de sus actividades económicas. Se enfoca en las responsabilidades y derechos de cada miembro de las organizaciones y en las reglas a seguir para la toma de decisiones. En particular, el Gobierno Corporativo se refiere a las prácticas formales o informales que establecen las relaciones entre la Junta Directiva, quienes definen las metas de la Empresa; la Gerencia, los que la administran y operan día a día; y los accionistas, aquellos que invierten en ella”.

De acuerdo con la anterior definición resulta importante identificar los órganos de dirección, administración y supervisión de una sociedad quienes serán a su vez los órganos de gobierno corporativo de una compañía.

A diferencia de los grupos de interés (destinatarios de las políticas y medidas de gobierno corporativo que se establezcan) los órganos de gobierno corporativo son los competentes para definir, implementar y supervisar el cumplimiento de las políticas, principios, lineamientos y medidas del modelo de gobierno corporativo que se cree en una empresa.

Lo anterior no obsta para que algunos órganos de gobierno sean a su vez grupos de interés destinatarios de las normas de gobierno que se establezcan por la sociedad, como ocurre con los accionistas, la junta directiva y el representante legal, donde además de fijar las políticas de gobierno corporativo e implementarlas, en la mayoría de las ocasiones también son destinatarios de las medidas que se establezcan dentro del modelo que se cree, como se verá con mayor detenimiento en la parte de las recomendaciones.

Dentro de los órganos de dirección y administración se encuentran: la asamblea general de accionistas como máximo órgano de dirección de una sociedad, la junta directiva quien define el direccionamiento estratégico de la compañía y es administrador¹⁰ desde el punto de vista legal, así como los comités de apoyo de junta que se creen (como es el caso del comité de auditoria, el comité de gobierno corporativo, entre otros).

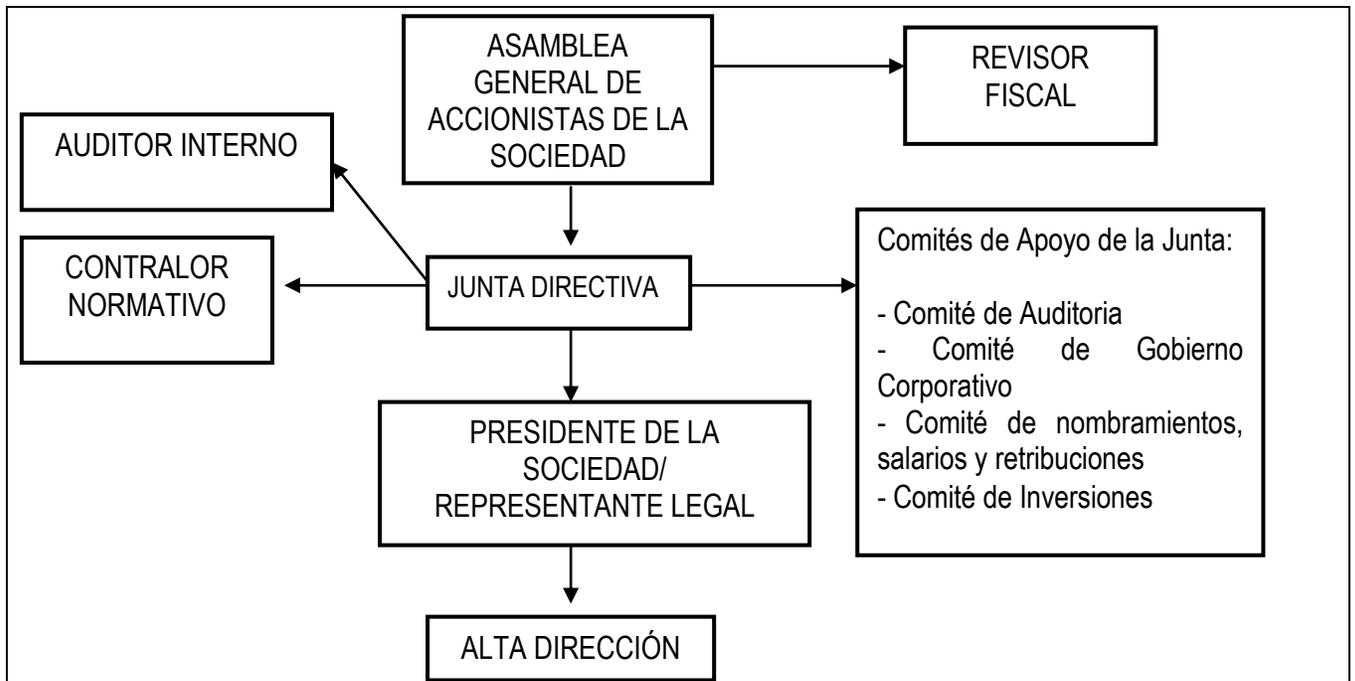
Dentro de este grupo también se encuentra el representante legal que habitualmente es el presidente de la compañía y quien se encarga de ejecutar e implementar las políticas, lineamientos y diferentes decisiones establecidos por la asamblea de accionistas y la junta directiva. La alta dirección entendida como el segundo nivel inmediatamente inferior al presidente, también es encargada de la implementación del modelo de gobierno corporativo (en algunos casos las compañías incluyen el tercer nivel como parte de la alta dirección).

Por otro lado se encuentran los órganos de supervisión y control que habitualmente para las sociedades anónimas son: el revisor fiscal, el contralor normativo en los casos en que se debe tener el mismo¹¹, el oficial de cumplimiento y el auditor interno. El cuadro No. 10 muestra los órganos antes mencionados identificando con unas flechas quien tiene la competencia para nombrar o designar a cada uno.

¹⁰ El Art. 22 de la Ley 222 de 1995 establece que son administradores: “el representante legal, el liquidador, el factor, los miembros de juntas o consejos directivos y quienes de acuerdo con los estatutos ejerzan o detentes estas funciones”.

¹¹ La Ley 964 de 2005 y el Decreto 2175 de 2007 establecen la obligación a las firmas comisionistas y las sociedades administradoras de carteras colectivas de tener contralor normativo.

Cuadro No. 10. ÓRGANOS DE GOBIERNO CORPORATIVO DE UNA SOCIEDAD ANÓNIMA



i. Órganos de dirección y administración

Para efectos de gobierno corporativo, la asamblea de accionistas es la encargada de definir los principios y políticas que deberán regir el futuro del gobierno corporativo de la compañía. Es preciso mencionar que en una fase preliminar de gobierno corporativo, las recomendaciones internacionales apuntaban a que esta materia quedara regulada en detalle en los estatutos sociales, buscando que las normas de buen gobierno no quedaran en manos de los órganos de dirección y administración del momento, sino que fueran parte de la cultura y filosofía empresarial.

No obstante lo anterior, para efectos prácticos y hacer mas fácil y eficiente la implementación de medidas de buen gobierno, así como el ajuste y cambios de las mismas de acuerdo a las necesidades empresariales, las empresas colombianas han optado por consignar los principios y políticas orientadoras en los estatutos sociales, los cuales son definidos por los accionistas, sin embargo, las empresas han dejado a la junta

directiva la competencia especial para la reglamentación, modificación y derogatoria de las medidas y prácticas detalladas que desarrollarán los principios y políticas previamente definidas por los socios. Estas prácticas detalladas habitualmente se encuentran consignados en un documento denominado “Código de Gobierno Corporativo”.

Por tanto, la junta directiva es el órgano competente para definir las medidas de gobierno corporativo que tendrá el modelo empresarial que se cree, y es este órgano quien a su vez definirá los grupos de interés destinatarios de las medidas.

Es de aclarar que en la mayoría de las ocasiones la junta hace parte de los grupos de interés destinatarios del buen gobierno corporativo, no solo porque la regulación colombiana ha hecho exigible medidas particulares para regular el gobierno corporativo de las juntas, sino que además constituye una buena práctica de transparencia que la junta sea la primera en dar ejemplo y autorregularse en los diferentes aspectos relacionados con su gobierno corporativo.

Es importante resaltar que la junta directiva dentro de su ejercicio de autorregulación además de establecer sus competencias claras, formalizar la realización de sus reuniones, identificar las incompatibilidades que se puedan presentar y la forma de resolver los posibles conflictos de interés, también ha creado comités de apoyo para poder hacer mas eficiente y fácil el desarrollo de las diferentes competencias que tiene este órgano. La razón de ser y la naturaleza de estos comités se analizará en detalle en la parte de las recomendaciones.

En cuanto al presidente y/o representación legal y la alta dirección, su competencia en materia de gobierno corporativo corresponde a la implementación y puesta en marcha de las medidas y lineamientos que establezca la junta directiva. Por tanto, estos órganos en principio no definen medidas y lineamientos relacionados con esta materia, no obstante pueden sugerir cambios, derogaciones y ajustes a la junta directiva.

ii. Órganos de Supervisión

Dentro de los órganos de supervisión en materia de gobierno corporativo se encuentra el revisor fiscal, el contralor normativo y el auditor interno, quienes tienen como finalidad la realización de controles internos y externos encaminados a verificar y supervisar el cumplimiento de las políticas, medidas y lineamientos que son definidas e implementadas por los órganos de dirección y administración.

Con relación al revisor fiscal, es importante establecer que, en octubre de 2008, la Superintendencia de Sociedades y la Superintendencia Financiera de Colombia (Superfinanciera) expedieron de manera independiente pero coordinada las circulares 115.000011 y 054 del 2008, respectivamente sobre revisoría fiscal. Estas normas compilan los principales aspectos relacionados con el nombramiento, funciones y desarrollo de actividades atinentes a la revisoría fiscal.

Dentro de los principales aspectos incorporados en las normas, y atendiendo prácticas internacionales de gobierno corporativo, se incluyeron nuevas medidas que deben ser adoptadas por las sociedades que tengan la obligación de tener revisor fiscal y se encuentren bajo la supervisión de alguna de las dos Superintendencias. Estas medidas buscan garantizar la independencia del revisor, el buen gobierno de las empresas y su relación con aquel.

El conjunto de nuevas medidas de gobierno corporativo que deben ser tenidas en cuenta se puede resumir de la siguiente manera:

- De una parte, se exige la exclusividad en la prestación de los servicios de revisoría fiscal, prohibiéndose así que se contraten servicios diferentes a este, dado que ciertas contrataciones, como asesoría tributaria, asesoría jurídica y asesoría en materia de administración de riesgos y control interno, pueden llegar, en un momento dado, a afectar la independencia que debe tener en todo momento la persona que realiza la labor de revisoría externa.
- Otra medida es la obligación de incluir, a partir del 2009, en los contratos que se suscriban con la revisoría fiscal, cláusulas donde la firma se obligue a rotar a las personas

que al interior de la entidad adelantan dicha función, es decir, los equipos de trabajo, con por lo menos una periodicidad de cinco años.

- Por otro lado —y tal vez como una de las mayores novedades—, se debe designar como revisor fiscal a personas o firmas que no hayan recibido de la compañía, su matriz o sus subordinadas, ingresos que representen el 25% o más del total de los ingresos anuales en Colombia, durante los últimos cinco años en que ejerció el respectivo revisor fiscal, con base en una certificación que para el efecto imparta este último.

- Un último aspecto en materia de gobierno corporativo es el correspondiente a la consecución de pluralidad de propuestas para el nombramiento del revisor fiscal. Estas propuestas deben ser estudiadas de manera preliminar por el comité de auditoría, para que posteriormente se sometan a consideración de la junta directiva los posibles candidatos que se presentarán y que serán susceptibles de elección ante la asamblea de accionistas de la sociedad.

En cuanto al contralor normativo, este fue creado originalmente, en la Ley 964 de 2005 — Ley de mercado de valores—, para las sociedades comisionistas de bolsa, como un órgano independiente de la dirección y de la administración de las sociedades, que es nombrado por la junta directiva (a diferencia del revisor fiscal que es designado por la asamblea de accionistas).

Por su parte, el Decreto 2175 de 2007 hace extensiva la figura del contralor, señalando la obligación de contar con el mismo para las sociedades administradoras de carteras colectivas y las fiduciarias que administren carteras. Dentro de las funciones de éste órgano se encuentran entre otras la supervisión de las medidas de gobierno corporativo de la empresa, y la sugerencia de modificaciones y cambios de las medidas y lineamientos que actualmente existan en torno a la materia.

Con relación al auditor interno, con ocasión de la expedición de la nueva Circular 14 de mayo 19 de 2009 expedida por la Superintendencia Financiera sobre control interno, este órgano queda totalmente regulado, contemplando la auditoría interna como una actividad que se materializa a través del auditor interno en los casos en que se cree este órgano.

La actividad de auditoria se fundamenta en criterios de independencia y objetividad de aseguramiento y consulta, ayudando con la misma a cumplir los objetivos trazados por la compañía y a evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno corporativo bajo un enfoque sistemático y disciplinado.

La actividad de auditoria interna es realizada por el auditor interno, sin embargo, la Circular 14 permite que las entidades supervisadas por la Superfinanciera tengan un auditor, contralor o funcionario que cumpla las funciones de auditoria, lo que da lugar a que las entidades estudien los casos en que consideran que un mismo órgano puede cumplir varias funciones incluyendo las de auditoria.

2.1.3. Recomendaciones de Gobierno Corporativo aplicables a las sociedades anónimas

Con el fin de brindar una mayor orientación para la creación de un modelo de gobierno corporativo en las sociedades anónimas, las diferentes recomendaciones en torno a la materia serán agrupadas de la siguiente manera: Divulgación de la estructura de propiedad, derechos de los accionistas, asambleas de accionistas, junta directiva, presidencia y alta dirección, revelación de información y transparencia financiera y no financiera, manejo de conflictos de interés y solución de controversias.

i. Divulgación de la estructura de propiedad

La información sobre la estructura de propiedad en las empresas colombianas es uno de los temas de gobierno corporativo que mayor resistencia presenta para su adopción e implementación por parte de los empresarios. El principal argumento obedece a medidas de seguridad y protección de los titulares de la información. No obstante, las empresas emisoras del mercado de valores colombiano, tienen la obligación de divulgar los principales accionistas de la compañía y dicha información podrá ser consultada por cualquier tercero en la página web de la Superfinanciera¹².

¹² Al respecto véase <http://www.superfinanciera.gov.co-SIMEV>.

Una práctica recomendable en materia de gobierno corporativo que busca fomentar la transparencia de la compañía para todos sus grupos de interés, corresponde a informar los principales accionistas de la sociedad a través de la página web o de diversos mecanismos de divulgación de información con que cuenta la empresa.

Pareciera contradictorio que en una sociedad de naturaleza anónima se deba divulgar la estructura de propiedad, pero en aras de establecer con claridad en cabeza de quien se encuentran las principales decisiones que se toman en la asamblea de accionistas, resulta de gran importancia informar a sus grupos de interés y en especial a los potenciales inversionistas si existe o no concentración de la propiedad y quienes son los titulares o accionistas mayoritarios encargados usualmente de nombrar a la junta directiva de la compañía.

ii. Derechos de los accionistas

La identificación y divulgación de los principales derechos y obligaciones que tienen los accionistas de la sociedad resulta ser una práctica de gobierno corporativo importante y que fortalece las relaciones de los propietarios con la compañía.

El mecanismo habitual para dar cumplimiento a esta recomendación, es compilar de manera escrita en el código de gobierno corporativo o en un documento especializado los derechos establecidos legal, estatutaria y voluntariamente, así como identificar las obligaciones que se derivan con ocasión de la calidad de accionista. Como complemento a la identificación de los derechos y obligaciones resulta recomendable además incorporar los mecanismos para hacer efectivos dichos derechos.

Dentro de los derechos mas comunes reconocidos en el código de gobierno corporativo, los estatutos o los diferentes documentos que llevan a cabo la implementación de estas practicas se encuentran:

- El ejercicio del derecho de inspección con quince días hábiles de antelación a la celebración de las asambleas generales ordinarias¹³ y la posibilidad de convocar

¹³ Al respecto véase el Art. 422 del Código de Comercio y el Art. 48 de la Ley 222 de 1995.

asambleas de accionistas que por disposición legal se exige a los accionistas que lo soliciten un porcentaje de participación en el capital social del veinticinco por ciento si no se dice nada al respecto en los estatutos.

No obstante lo anterior, la recomendación en materia de gobierno corporativo para permitir a los accionista la convocatoria de las asambleas es bajar dicho porcentaje a quince o diez por ciento de acuerdo a la concentración de propiedad y número de accionistas y establecerlo en los estatutos de manera expresa.

- Así mismo dentro de los derechos de los accionistas se encuentra el ejercicio del derecho de retiro en casos de transformación, fusión o escisión que impongan a los socios una mayor responsabilidad o impliquen una desmejora de sus derechos patrimoniales y la viabilidad de presentar solicitudes respetuosas a la junta directiva buscando de un lado incluir nuevos temas en el orden del día de las asambleas y de otro en ciertos asuntos particulares solicitar que estos sean resueltas por la junta directiva de manera directa y con pronunciamiento expreso.

- Con relación al trato equitativo de los accionistas este debe ser entendido como la posibilidad de proteger los intereses de los accionistas sin discriminación alguna; señalar los mecanismos de acceso de información que serán los mismos para todos; alcanzar un trato respetuoso y objetivo; hacer oportuna y clara la información accesible y en igualdad de condiciones para todos los socios y que los beneficios que se concedan a unos accionistas sean los mismos para todo el grupo.

- De igual manera, dentro de los derechos de los accionistas de las sociedades anónimas se encuentra la posibilidad de realizar auditorias especializadas a través de terceros externos sugiriéndose que dentro del código de gobierno corporativo se incluya el porcentaje mínimo de capital social que debe estar representado por los accionistas que acceden a estas auditorias y el procedimiento para solicitar las mismas¹⁴.

¹⁴ La medida 29 de Código País establece para los emisores del mercado de valores lo siguiente: “Se recomienda que un grupo de accionistas pueda solicitar la realización de auditorias especializadas”.

- En cuanto al derecho de representación en las asambleas, los accionistas pueden otorgar poder a un tercero para que lo represente en las reuniones que se realicen en las cuales no pueda acudir, no obstante, los administradores por disposición legal no pueden recibir poderes de representación de los accionistas para participar en la asamblea.

Además de la identificación y formalización de los derechos y obligaciones de los accionistas en un documento, es importante la divulgación y el conocimiento de esta información por parte de los accionistas.

Una de las formas mas usuales para dar a conocer a los accionistas sus derechos y obligaciones es publicar este documento en la página *web* de la compañía, y adelantar mecanismos especiales para verificar y asegurarse que los accionistas conozcan esta información, ya sea por remisión directa a la dirección registrada por cada socio, o a través de la entrega formal de este documento en las asambleas de accionistas y en todo caso informar a los mismos sobre la publicación en la *web* de este documento.

iii. Asambleas de accionistas

Con relación a las asambleas de accionistas las prácticas de gobierno corporativo se dividen en tres partes: la convocatoria a las asambleas, el manejo, desarrollo y reglamentación de las reuniones de la asamblea general de accionistas y la posibilidad de impugnación de las decisiones tomadas en la reunión de la asamblea.

En cuanto a la convocatoria a las asambleas, las prácticas de gobierno corporativo recomendadas son las siguientes:

- Se sugiere ampliar el período establecido legalmente para la divulgación de las convocatorias a las asambleas de accionistas, es decir informar sobre la reunión con una antelación superior a quince días hábiles si es una asamblea ordinaria y mas de cinco días hábiles de antelación si es una asamblea extraordinaria.

- Informar la convocatoria de la asamblea a través de la *web*, periódicos, correos electrónicos, correos escritos a la dirección registrada de los accionistas, e incluso

publicaciones de radio cuando no se cuenta con información suficiente de contacto de los accionistas, incorporando los temas que se van a debatir en la reunión.

- El orden del día de las reuniones debe ser claro, detallado y desagregado en especial cuando se van a estudiar temas tales como cambio objeto social, cambio domicilio social, segregación de activos, fusiones, entre otros. Se sugiere además cuando se van a tomar decisiones sobre estos temas incluir los mismos en la convocatoria.

En cuanto al manejo, desarrollo y reglamentación de las asambleas de accionistas, las recomendaciones de gobierno corporativo son las siguientes:

- La creación de un reglamento de asamblea de accionistas que establezca todos los aspectos relacionados con el funcionamiento y desarrollo de las reuniones. Este documento resulta de gran importancia cuando se cuenta con un número de accionistas significativo ya que el mismo podrá dar claridad sobre los requisitos, organización y desarrollo de esta reunión, y permitirá a los accionistas conocer las consecuencias de la inasistencia a la asamblea.

- Una recomendación que se ha venido dando en los últimos años en materia de gobierno corporativo es la posibilidad de contratar asesores externos que puedan apoyar a los accionistas en la toma de decisiones especializadas, aportando sus conocimientos y experiencias en determinados temas importantes sobre los que se va a decidir en la asamblea. Para estos efectos resulta relevante formalizar dicha práctica y señalar la forma como se podrán seleccionar y contratar estos asesores, y los casos en que los accionistas podrán sugerir la contratación de estos expertos.

- Dado que en las reuniones de las asambleas, algunos accionistas se encuentran ubicados en un sitio diferente al lugar donde se realizará la reunión, a pesar de dar poder para que sean representados, resulta una buena práctica la creación de mecanismos electrónicos encaminados a dar información a los socios ausentes sobre el desarrollo de la asamblea, indicando entre otros aspectos, la hora de inicio, el quórum, los temas a tratar, y las decisiones que se van tomando con relación de cada uno de los temas

indicados en el orden del día, así mismo, informar si en la parte de varios se analizaron algunos asuntos y la hora de terminación de la reunión.

- Por último resulta importante formalizar e informar a los accionistas, los casos en que se podrá suspender o aplazar una asamblea, y las intervenciones que podrán realizar los accionistas en las reuniones indicando el tiempo máximo permitido para cada intervención.

Con relación a las actas y la impugnación de las decisiones que se tomen en las asambleas las prácticas de gobierno corporativo son las siguientes:

- Se sugiere publicar en la página web un breve resumen de lo sucedido en la reuniones, así mismo es recomendable incluso hacer una remisión física de una copia del acta a los accionistas en la dirección registrada por ellos en la compañía.

- De igual manera, es recomendable informar a los accionistas los mecanismos que tienen contra las decisiones tomadas en la asamblea, en especial para los accionistas disidentes y los ausentes, esto permite mayor transparencia para este grupo de interés.

Como complemento es importante indicar además de los mecanismos para impugnar y oponerse a las decisiones tomadas, el plazo o la caducidad que las diferentes acciones tienen para poder ejercer las mismas.

iv. Junta Directiva

Como se indicaba anteriormente, la junta directiva además de ser un órgano de gobierno encargado de definir las medidas y lineamientos que deben ser parte del modelo de buen gobierno de una sociedad, puede ser parte a su vez de los grupos de interés destinatarios de las medidas de gobierno corporativo.

Por tal razón dentro del conjunto de recomendaciones que se utilizan habitualmente para regular el buen gobierno de la junta directiva se pueden destacar las siguientes:

- Creación de un reglamento interno de funcionamiento de junta directiva, que establezca las formalidades y diferentes aspectos relacionados con la convocatoria a las sesiones de junta, el desarrollo de las reuniones, la información que se debe remitir preliminarmente a los miembros para que lleguen preparados a la reunión, los órganos con que cuenta la junta estando dentro de ellos el presidente, el vicepresidente, la secretaría de junta y los comités de apoyo que se creen, las funciones y competencias especiales propias de la junta, y las inhabilidades y situaciones generadoras de conflictos de interés.

- Con relación a los comités de apoyo, estos tienen como finalidad apoyar las diversas actividades que se encuentran a cargo de la Junta directiva. En la mayoría de los casos son conformados con miembros exclusivos de junta bien sea principales o suplentes, pero de acuerdo a las necesidades de la compañía y siempre y cuando no exista una exigencia legal para la creación de los mismos, los comités pueden tener una conformación mixta, es decir tener miembros de la junta directiva y empleados o altos directivos de la compañía. Un ejemplo de ello es el comité de inversiones o el comité de planeación.

Tradicionalmente los comités que se conforman como apoyo a la junta y con miembros exclusivos de este órgano son: el comité de auditoria, el comité de gobierno corporativo y el comité de nombramientos y remuneraciones.

El comité de auditoria tiene como finalidad analizar los aspectos financieros, de riesgos y control interno de la sociedad. Este comité habitualmente lo conforman como mínimo tres miembros de la junta directiva, y al mismo asisten con voz y sin derecho a voto el revisor fiscal, el auditor interno, y el directivo encargado de la parte financiera y de riesgos de la compañía. El comité de auditoria en el sector financiero es el que mayor regulación ha tenido en materia de gobierno corporativo¹⁵.

En cuanto al comité de gobierno corporativo su objeto es apoyar a la junta directiva en la supervisión de los diferentes aspectos propios del buen gobierno de la empresa, así como sugerir medidas, cambios y ajustes de las políticas y lineamientos que actualmente se encuentran en la sociedad.

¹⁵ Al respecto revisar la Circular 14 de 2009 expedida por la Superfinanciera que regula en detalle lo relacionado con el comité de auditoria para las empresas supervisadas por esta Entidad.

El comité de nombramientos y remuneraciones, es el encargado de definir las políticas y lineamientos de contratación y vinculación de los administradores y altos directivos de la empresa, así como definir políticas para la remuneración de los mismos.

Es usual encontrar un alto porcentaje de compañías colombianas que fusionan las funciones del comité de gobierno corporativo y el comité de nombramientos y remuneraciones, dejando la existencia de un solo comité de junta e invitando a participar al mismo con voz y sin voto a las personas encargadas de recursos humanos y al presidente de la compañía.

- Otra medida de gobierno corporativo corresponde al Informe anual que debe realizar la junta directiva informando el desarrollo de las funciones que le han sido asignadas, así como la realización, el desarrollo, y la asistencia a las reuniones de junta. Este es un informe especial complementario al informe de gestión que suele presentarse en las asambleas de accionistas por parte de la junta y el presidente o representante legal de la compañía. Con este informe se da a conocer las principales actividades realizadas por la junta y los mecanismos de supervisión y control del cumplimiento de las prácticas de gobierno corporativo realizadas por este órgano y sus comités de apoyo.

- Una recomendación de gobierno corporativo corresponde al establecimiento de un cronograma de reuniones al principio de cada año, o al inicio de las actividades de cada junta en los casos en que esta cambie su conformación en abril con las asambleas de accionistas. Lo que se busca es la fijación de las fechas para la realización de las reuniones ordinarias de la Junta, buscando su aprobación y la organización de las agendas de todos los miembros de la junta. Lo anterior no obsta para que si las necesidades de la compañía lo requieren se convoquen reuniones extraordinarias.

- Una de las prácticas de gobierno corporativo que mayor importancia ha tenido en los últimos años, es la relacionada con la entrega de información anticipada a la realización de las sesiones a cada uno de los miembros de junta sobre los temas a debatir y decidir en cada reunión. Para tal fin se busca establecer un orden del día, remitirlo y con el mismo dar a conocer los documentos o resúmenes de los principales temas que se

analizarán en la reunión respectiva. Esta práctica puede resultar de gran utilidad dado que los miembros de junta podrán tener suficiente antelación para preparar los temas que se van a debatir y decidir en cada reunión y el desarrollo de las mismas puede llegar a ser mas rápido y eficiente.

- Con relación a los miembros suplentes de junta directiva, una práctica de gobierno corporativo que esta siendo aplicada en un alto porcentaje por las empresas del sector financiero colombiano es la eliminación de la figura de las suplencias, producto de la expedición de ley de mercado de valores¹⁶ que permite la eliminación de las mismas para las empresas que emiten títulos en el mercado de valores colombiano.

Es de aclarar que las empresas del sector real o con actividades diferentes a las financieras que no se encuentran vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia, se rigen por el código de comercio, quien contempla aún la figura de las suplencias para las faltas temporales o absolutas de los miembros principales de la junta. Por tal razón la eliminación de esta figura no resulta viable de momento para este grupo de compañías en caso que lleguen a considerar la posibilidad de eliminar las suplencias de junta.

Como complemento a lo anterior, cuando se tengan miembros suplentes, es importante adoptar mecanismos encaminados a tener debidamente informados a esta clase de integrantes de la junta, dado que en cualquier momento estos son llamados a participar en las reuniones ante faltas temporales o absolutas de los miembros principales, y en muchas ocasiones los suplentes no tienen conocimiento de lo que ha pasado en las sesiones anteriores o de los temas que se van a tratar en la próxima reunión.

Dentro de los mecanismos habitualmente utilizados para tener informados a los miembros suplentes se encuentra la remisión del acta de la última reunión con una antelación suficiente a la fecha en la que se realizará la siguiente sesión. Por otro lado, algunas compañías suelen invitar a los miembros suplentes a las reuniones de junta para que se informen de lo que ocurre en las mismas, no obstante, cuando asisten los miembros

¹⁶ El artículo 44 de la Ley 964 de 2005 señala: "Parágrafo 1°. Los emisores de valores podrán disponer en sus estatutos que no existirán suplencias en las juntas directivas".

principales y suplentes quien toma las decisiones y responde por las mismas es el miembro principal y no el suplente.

- La evaluación de la Junta Directiva, es una práctica de gobierno corporativo que permite realizar una revisión con cierta periodicidad de la forma como ha venido desempeñándose la junta directiva y la forma como ha dado cumplimiento a las competencias asignadas.

Inicialmente se sugería la evaluación de la junta por parte de terceros, no obstante dado que un tercero no puede tener un control detallado de lo que ocurre en cada sesión de junta, la forma más común para adoptar esta medida es a través del mecanismo de auto-evaluación de junta por un lado revisando las funciones y actividades que realiza como órgano y por otro lado la auto-evaluación de cada uno de los miembros. La periodicidad mínima sugerida para realizar la auto-evaluación es anualmente.

- La incorporación de miembros independientes de junta directiva es una medida que de manera internacional surgió con ocasión de las quiebras corporativas que dejaron entredicho la conformación y funcionamiento de las juntas y consejos directivos del momento. Los miembros independientes de la junta, constituyen una de las principales prácticas de gobierno corporativo de las juntas directivas.

La Ley de mercado de valores colombiana estableció un porcentaje mínimo de existencia de este tipo de miembros para las empresas emisoras del mercado de valores, señalando en el artículo 44 lo siguiente: “Las juntas directivas de los emisores de valores se integrarán por un mínimo de cinco (5) y un máximo de diez (10) miembros principales, de los cuales cuando menos el veinticinco por ciento (25%) deberán ser independientes”.

En cuanto a la definición de miembro independiente, es preciso señalar que la ley 964 no lo hizo de manera descriptiva sino por exclusión y de forma negativa indicando quienes no son independientes. A grandes rasgos un miembro independiente es un tercero que no tiene ningún vínculo con la compañía, y que puede aportar con su conocimiento y experiencia en el desarrollo y fortalecimiento de las actividades que debe desarrollar la misma.

Adicionalmente a la obligatoriedad de la incorporación de miembros independientes en las juntas directivas de las empresas inscritas en el mercado de valores, es preciso mencionar, que la adopción de esta práctica por las empresas que no tienen la obligación legal de dar cumplimiento a la misma, ha resultado un buen mecanismo de fortalecimiento de las practicas de gobierno corporativo de las sociedades colombianas.

- Por último es preciso mencionar la recomendación establecida en el Código País de Gobierno Corporativo expedido por la Superintendencia Financiera de Colombia como medida orientadora para los emisores del mercado de valores relacionada con la contratación de asesores externos y expertos en diferentes asuntos que puedan servir de apoyo a la junta directiva¹⁷, especialmente para temas nuevos o complejos a decidir por parte de éste órgano. Medida que si bien era una recomendación de gobierno corporativo, con la expedición de la Circular 14 de 2009 sobre control interno termina siendo una imposición legal para todas las empresas del sector financiero supervisadas por la Superfinanciera sean emisores del mercado de valores o no.

A pesar de lo anterior, si de manera voluntaria una empresa que no tenga la obligación legal de dar cumplimiento a esta práctica decide implementarla, es recomendable formalizar los mecanismos para acceder a estos asesores, señalando el quórum necesario para que la junta pueda aprobar los mismos, así como la fijación de honorarios y la selección de los asesores.

v. Presidencia y alta dirección

El presidente y/o representante legal y la alta dirección son los órganos encargados de implementar y llevar a la práctica las políticas definidas por la asamblea general de accionistas y las medidas y lineamientos establecidos por la junta directiva.

¹⁷ La Circular 28 de 2007 modificada por la Circular 56 del mismo año, normas expedidas por la Superfinanciera que establecen en la medida 22 lo siguiente: “Se recomienda que el Reglamento Interno de Funcionamiento de la Junta Directiva contemple las condiciones bajo las cuales ésta pueda contratar, a solicitud de cualquiera de sus miembros, un *asesor externo* para contribuir con elementos de juicio necesarios para la adopción de determinadas decisiones. Para el efecto, el emisor podrá destinar una partida en su presupuesto anual”.

Dentro de las principales recomendaciones de gobierno corporativo para estos órganos se pueden destacar las siguientes:

- La definición y el establecimiento de competencias claras del presidente y sus principales ejecutivos, buscando así establecer los controles y las responsabilidades respectivas de cada uno que se derivan de sus actuaciones con la compañía.

En los casos en que el Presidente no sea el representante legal para determinadas actuaciones, se deberá establecer y formalizar las competencias de cada uno de éstos dos órganos y los casos en que exista representación legal por suplencias, y el orden de actuación cuando existen varios representantes legales.

- Dentro de las prácticas de gobierno corporativo que mayor aplicación internacional ha tenido en los últimos años, se encuentra la evaluación del presidente y de la alta dirección bien sea por parte de la junta directiva o a través de mecanismos desarrollados por un tercero u órgano de control de la sociedad. La evaluación se realiza con una periodicidad mínima anual y los resultados de esta evaluación buscan servir de orientación para ajustar y mejorar la forma como se desarrollan las competencias y actividades a cargo de estos órganos.

La evaluación del presidente de la compañía es asignada a la junta directiva por considerar que si esta es la encargada de su designación y nombramiento, la junta es el órgano competente de evaluar su gestión, no obstante, para el caso de los funcionarios que son parte de la alta dirección la práctica habitual hace referencia a que la designación si bien la realiza usualmente la junta su evaluación se delega al presidente.

- Dentro de las prácticas de gobierno corporativo para el presidente y altos directivos resulta de gran relevancia en materia de gobierno corporativo la definición de políticas y criterios para la elección, nombramiento y de remuneración de cada órgano. Es común encontrar criterios objetivos definidos por la junta directiva o los comités de apoyo de la misma donde se establezcan unos requisitos mínimos para las personas que desean ingresar a cargos de alta dirección o como presidente de una compañía.

Dentro de los criterios más utilizados por las sociedades colombianas se encuentran la exigencia de una edad mínima para acceder a estos cargos, un nivel mínimo de experiencia en cargos similares del mismo sector o de otros sectores complementarios a la actividad de la empresa, un número de años de vinculación a la compañía de la que se va a ser parte en un cargo directivo o como presidente, estudios especiales para acceder a determinados cargos, un nivel especial de educación profesional o carreras determinadas, y la exigencia de tener ciertos postgrados, así como hablar un cierto nivel de inglés e idiomas complementarios, entre otros.

- Por último es preciso mencionar que el manejo de información confidencial y privilegiada por parte del presidente y la alta dirección de una sociedad, se ha convertido en un tema de gobierno corporativo de gran importancia, teniendo en cuenta que éstos órganos son lo que comúnmente mayor acceso tienen a información especializada y reservada de la compañía.

Por tal razón, la recomendación de gobierno corporativo es identificar la información social que tiene el carácter confidencial y reservado, aquella información a la que solo deben tener acceso ciertas personas con ocasión de su cargo y sus actividades, diseñar mecanismos de protección de la información y de la divulgación de la información de la empresa, y establecer medidas para manejar los eventos donde se tenga información privilegiada y se quiera hacer uso de la misma.

vi. Revelación de información y transparencia financiera

Las políticas y medidas encaminadas a revelar información financiera de la sociedad en materia de gobierno corporativo han sido vistas como medidas encaminada a generar confianza y transparencia para sus diferentes grupos de interés.

Por tal razón cobra especial importancia que las compañías establezcan políticas y medidas encaminadas a revelar información clara, oportuna, precisa y con acceso en igualdad de condiciones, haciendo mas fácil el conocimiento a los diferentes grupos de interés del estado actual financiero de la sociedad.

En materia de manejo y revelación de información financiera las prácticas de buen gobierno son:

- Preparación y entrega de información financiera clara, completa y oportuna por parte del área responsable de la misma, a los entes sociales encargados de revelarla a través de los mecanismos diseñados para tal fin, siendo previamente auditada por las áreas internas respectivas, y en los casos en que sea aplicable por el Revisor Fiscal.
- Divulgación de la información contable y financiera por parte de la sociedad con una periodicidad mínima anual en la página web de la compañía.
- Elaboración de boletines trimestrales con los principales indicadores financieros de la compañía, remitiendo esta información a los accionistas, junta directiva, órganos de control, gremios e interesados, de manera física y electrónica a través de la web corporativa.
- Realización de reuniones semestrales o trimestrales de acuerdo a las condiciones particulares de la sociedad por parte del presidente y la alta dirección con los accionistas de la sociedad, los empleados en los casos en que se considere pertinente, los proveedores, entidades de control y terceros interesados para informar los resultados contables y financieros.
- Publicación en la página web de la compañía una vez se realice la reunión respectiva y aprobación del informe de gestión presentado en cada asamblea general de accionistas por parte de los administradores, con la inclusión del dictamen de revisoría fiscal y el informe del comité de auditoría en los casos en que sea obligatorio este último.

vii. Revelación de información no financiera

Dentro de las prácticas mas habituales en materia de revelación de información se encuentra la relacionada con la parte contable y financiera de la compañía, no obstante, en los últimos diez años producto de las múltiples quiebras corporativas en materia de gobierno corporativo se ha venido implementando en los diferentes sistemas legales de

varios países, la revelación de información no financiera que resulta de gran importancia para el conocimiento de los diferentes grupos de interés relacionada con la sociedad.

Dentro de las principales prácticas de revelación de información no financiera a informar a terceros interesados en la compañía vale la pena destacar:

- La divulgación de la misión, visión, el objeto social y los estatutos sociales actualizados de la compañía a través de la página web de la empresa. Esta es una de las prácticas más sencillas en materia de gobierno corporativo que permite a los diferentes grupos de interés conocer el direccionamiento estratégico a corto y largo plazo de la empresa.

- Se sugiere la publicación en la página web de la sociedad de una breve reseña de la hoja de vida de los miembros de junta directiva principales y suplentes y del presidente de la compañía, así como los integrantes de los comités de apoyo de las juntas, tales como comité de auditoría, gobierno corporativo o comité de nombramientos.

- Con el fin de dar mayor publicidad a la convocatoria de las asambleas de accionistas se sugiere publicar en la página web social además de los medios tradicionales utilizados por la sociedad, la convocatoria a las asambleas sin importar si son ordinarias o extraordinarias, el orden del día de la reunión, y en los casos en que sea pertinente los documentos que serán estudiados y sobre los que deberán tomar decisiones en la reunión por parte de los accionistas.

- Es recomendable la revelación en la página web corporativa de los criterios de remuneración utilizados para los administradores y la alta dirección. Es de aclarar que en materia de gobierno corporativo en Colombia no se sugiere revelar el valor de la remuneración sino los criterios utilizados para aplicar la misma.

Lo anterior se debe a que Colombia ha adoptado una tendencia intermedia en este tema, dado que la recomendación internacional en materia de remuneración es revelar tanto los criterios para realizar el pago de remuneraciones y bonificaciones, y las cifras exactas correspondientes a salarios y remuneraciones adicionales que son percibidas por los administradores y la alta dirección de una compañía.

No obstante algunas empresas, gremios y sectores económicos de Colombia consideran que no se debe revelar el monto de la remuneración de la misma por motivos de seguridad y estrategia particular de cada sociedad, razón por la cual de momento la recomendación en torno a este tema es la revelación de los criterios y no de los valores o montos exactos de la remuneración.

- La revelación de los miembros que conforman la junta directiva o alta dirección que son a su vez accionistas de la sociedad, si bien es una práctica de gobierno corporativo a nivel internacional, en Colombia es una de las medidas que menor aplicación tiene por los empresarios. El gran argumento ha sido que dicha información no se debe revelar por motivos de seguridad y tranquilidad de los propietarios que son a su vez administradores, pese a los cuidados que en las diferentes sociedades se tenga para evitar conflictos de interés e incumplimiento de disposiciones legales que establezcan inhabilidades al respecto.

- La identificación y revelación de los principales conflictos de interés a los que se ven enfrentados los administradores de las sociedades anónimas es una práctica que ha cobrado vigencia en los últimos años en Colombia especialmente para las empresas emisoras del mercado de valores. No obstante, con gran dificultad se pueden identificar experiencias de empresas que revelan este tipo de información, ya que si bien se informa sobre los procedimientos para identificar, administrar y resolver los posibles conflictos, los casos particulares no se encuentran en los diferentes mecanismos de divulgación de información que son habitualmente utilizados por las compañías.

- Como se indicaba en la parte de juntas directivas, la elaboración de un informe de gobierno corporativo como parte del informe de gestión y de resultados, y del informe de sostenibilidad que anualmente presentan los administradores a los accionistas de la sociedad en las asambleas ordinarias, se ha convertido en los últimos años en una práctica de habitual adopción por las empresas del sector financiero supervisadas por la Superfinanciera.

Este informe busca principalmente contar los avances que en materia de gobierno corporativo se han adelantado en el mismo ejercicio fiscal de la sociedad, así mismo, informar sobre la junta directiva, los comités de apoyo y el desarrollo de las principales actividades adelantadas por éstos órganos. En los últimos 3 años es habitual encontrar en la página web de la compañía la divulgación de este informe por parte de las empresas del sector financiero.

- La Resolución 275 de 2001 expedida por la Superintendencia de Valores del momento y que fue derogada posteriormente con la expedición del Código País de Gobierno Corporativo por la Superfinanciera a través de la Circular 56 de 2008, establecía como práctica de gobierno corporativo para las empresas emisoras del mercado de valores y que debía quedar consignada en los códigos de gobierno corporativo el registro de proveedores. Esta medida constituye tal vez desde el punto de vista regulatorio una de las primeras prácticas de buen gobierno relacionadas con un grupo de interés diferente a los que tradicionalmente se había considerado destinatarios de las normas de gobierno corporativo.

Esta medida ha tenido gran relevancia y aplicación en las empresas del sector real que tienen un manejo significativo de proveedores. De un lado la creación de un registro oficial de proveedores con un formato que incluye información relevante del proveedor permite centralizar la información y da la posibilidad de inscribir a nuevas personas naturales o jurídicas para darse a conocer ante la sociedad. Por otro lado, la creación de un espacio en la página web corporativa permite a la empresa la divulgación de prácticas transparentes para acceder a diferentes procesos y concursos de selección y contratación de proveedores de la compañía.

Así mismo, es usual encontrar que en este espacio con una clave de acceso particular se da a conocer a los proveedores en períodos cortos la forma, el proceso y los resultados de evaluación de la gestión del proveedor.

De igual manera, en la actualidad existen empresas de los sectores de consumo masivo y grandes superficies que se reúnen personalmente con sus proveedores para tener una mayor cercanía y conocimiento de este grupo de interés y hacerlos partícipes de la

cultura, filosofía y políticas empresariales de la sociedad. En estas reuniones además de estar los proveedores, y las personas encargadas de los procesos de contratación de la compañía, participan activamente algunos vicepresidentes y personas de la alta dirección, así como el Presidente de la compañía, quien informa un conjunto de aspectos relevantes de la sociedad y que son de interés para los proveedores.

- Por último, es de mencionar la práctica relacionada con la creación de puntos de contacto y oficinas de atención especializados para grupos de interés que permiten a cada uno de los grupos tener un acercamiento y acceder a la compañía vía electrónica o a través de atención personalizada. En algunas empresas se encuentra un punto de contacto general y una oficina de información física, y en otras sociedades se encuentran puntos de contacto especializados para clientes, para proveedores y para accionistas de la compañía, así como, una oficina física con información para cada grupo de interés.

viii. Manejo de conflictos de interés y solución de controversias

La Superintendencia de Sociedades ha establecido que existe conflicto de interés de un administrador de una sociedad cuando: “no es posible la satisfacción simultánea de dos intereses, a saber: el radicado en cabeza del administrador y el de la sociedad, bien porque el interés sea de aquel o de un tercero”¹⁸.

Con relación a los conflictos de interés en materia de gobierno corporativo resulta importante la identificación de las situaciones o casos que pueden dar lugar a conflictos de interés que de manera enunciativa permitan orientar a los administradores y altos directivos de los elementos y circunstancias que dan lugar a un conflicto y la forma como se debe proceder ante el mismo.

Para tal fin, se sugiere la elaboración de un reglamento o manual donde se identifiquen los posibles casos que dan lugar a conflictos de interés entre los administradores y la sociedad, o la inclusión en el código de gobierno corporativo o de ética de estas situaciones, bien sea porque el administrador tiene un interés directo en el resultado de un

¹⁸ Al respecto véase la Circular Externa 100-006 del 25 de marzo de 2008 expedida por la Supersociedades.

negocio o actuación o el interés corresponde a un tercero, que en todo caso uno u otro van en contraposición de los intereses de la sociedad y no es posible la satisfacción simultánea de los dos al mismo tiempo.

Así mismo, el documento que se establezca para el manejo de conflictos de interés además de identificar unos casos orientadores, debe establecer el procedimiento a seguir en los casos en que un administrador o alto directivo se encuentre ante tal situación y la resolución de los conflictos que se presenten.

Al respecto deberá tenerse en cuenta el Decreto 1925 de mayo de 2009 expedido por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo que busca reglamentar parcialmente el artículo 23 de la Ley 222 de 1995, y demás normas concordantes, en lo relativo a conflicto de interés y competencia con la sociedad por parte de los administradores de la compañía.

Por otro lado, con relación a los mecanismos para solucionar los conflictos y diferencias que se puedan presentar entre los accionistas en su calidad de tal y la sociedad, entre los administradores y los accionistas, y entre los administradores y la sociedad, en materia de gobierno corporativo en Colombia se ha venido recomendando la adopción de mecanismos alternativos de solución de conflictos tales como el arreglo directo, la conciliación y los tribunales de arbitramento, ampliamente regulados en la Ley 446 de 1998 y en el Decreto 1818 del mismo año.

Con la incorporación de la etapa de arreglo directo se busca agotar una instancia inicial antes de acudir a terceros para resolver el conflicto, si en esta etapa se llega a un acuerdo se suscribirá una transacción con los efectos jurídicos que lleva dicho documento.

En cuanto a la conciliación esta tiene los mismos efectos jurídicos que un tribunal de arbitramento, de un lado el arreglo conciliatorio hace tránsito a cosa juzgada y por otro lado, si contiene obligaciones claras, expresas y exigibles prestará mérito ejecutivo ante el incumplimiento del mismo. Aquellos aspectos susceptibles de transacción podrán ser llevados a través de la conciliación y evitar así el trámite de un proceso ordinario ante los jueces civiles.

Por su parte, con relación al tribunal de arbitramento es usual encontrar en los estatutos de la sociedad una cláusula que establezca que todo conflicto o diferencia que se presente entre los accionistas y la sociedad, entre los administradores y los accionistas o la sociedad, deberán dirimirse a través de un tribunal de arbitramento.

No obstante lo anterior, es recomendable en materia de gobierno corporativo, identificar situaciones que pueden ser tratadas a través de otro mecanismo alternativo como es el caso de la etapa de arreglo directo, o la conciliación que pueden ser menos onerosos para los accionistas (y en especial aquellos que tienen la calidad de minoritarios de una sociedad), buscando el mismo efecto que se produciría al utilizar el tribunal de arbitramento, caso en el cual se deberá modificada la cláusula estatutaria e incluir los otros mecanismos.

El procedimiento y la forma de dar aplicación a cada uno de los mecanismos alternativos puede ser regulado en detalle en el código de gobierno corporativo, e incluso si la empresa lo considera pertinente, hacerlo extensivo a otros grupos de interés como es el caso de proveedores, asesores o consultores cuando se presenten diferencias o conflictos con la empresa.

2.2. Recomendaciones de gobierno corporativo para sociedades limitadas

Las sociedades limitadas en el sistema legal colombiano han sido consideradas de carácter mixto en cuanto a que presentan características propias de sociedades de personas y características de sociedades de capitales, a tal punto que parte de la regulación del código de comercio en materia de sociedades anónimas se aplica de manera subsidiaria a la sociedad limitada.

Como se observa en la segunda parte de este documento este es uno de los tipos societarios de mayor preferencia en los empresarios, dada la limitación al riesgo que tienen los socios y a la sencillez que presentan los órganos de dirección y administración de la compañía. Por tal razón resulta de gran importancia el estudio de las prácticas de gobierno corporativo particulares aplicables a este tipo societario.

Al igual que en la sociedades anónimas, en el presente apartado se analizarán tres grandes aspectos para la conformación de un modelo de gobierno corporativo en las sociedades limitadas: los grupos de interés a los que se dirige el gobierno corporativo de la sociedad, los órganos de gobierno y los temas tradicionales en los que se agrupan las recomendaciones, que para el caso de las sociedades limitadas corresponde a: Estructura de la propiedad, derechos de los socios, junta de socios, presidencia y alta dirección, revelación de información y transparencia financiera y no financiera, manejo de conflictos de interés y solución de controversias.

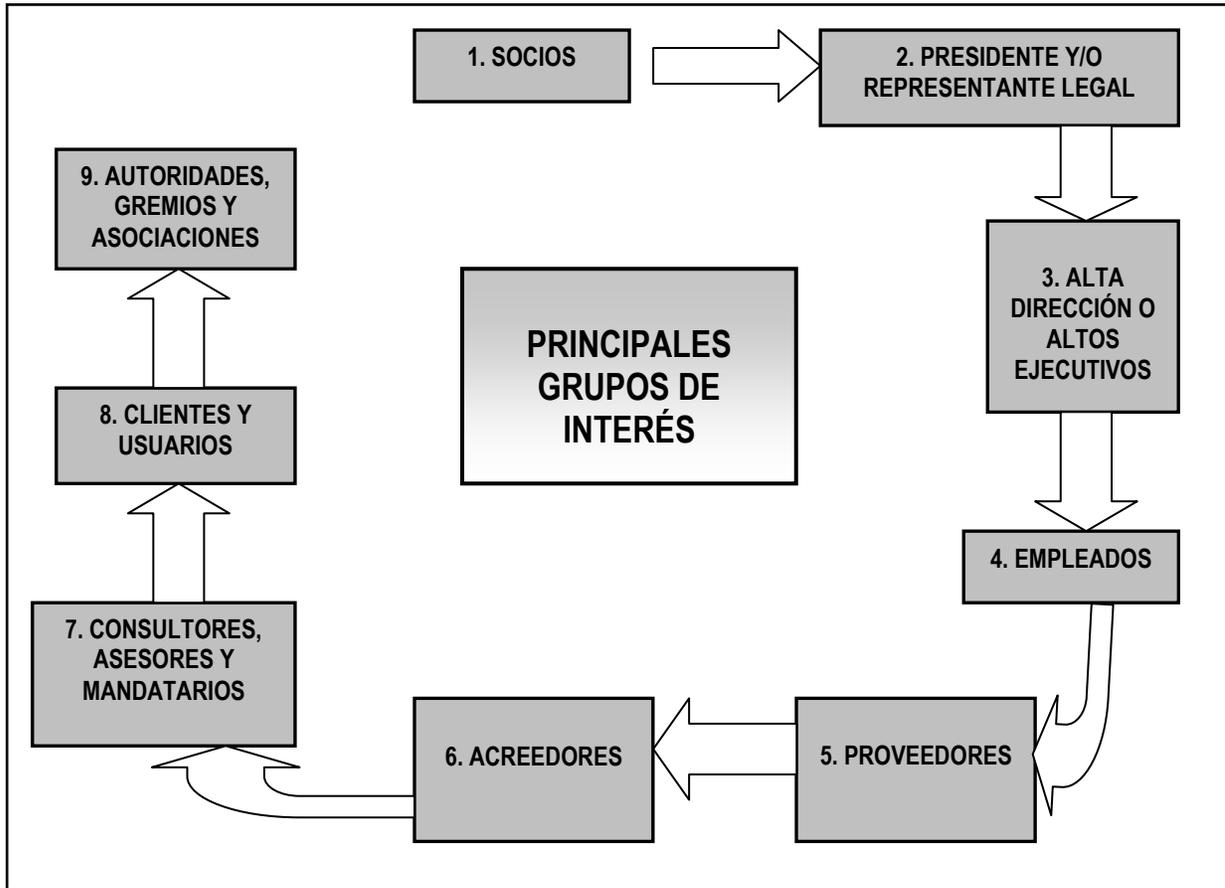
Es de aclarar que aunque se analizará en la parte de recomendaciones los aspectos diferenciadores de este tipo de sociedad con la sociedad anónima, dentro de los temas a tratar no se incluye la junta directiva por no existir para las sociedades limitadas la obligación legal de contar con este órgano.

2.2.1. Grupos de Interés en materia de gobierno corporativo para sociedades limitadas

Como se indicó en la parte de las sociedades anónimas, cuando se decide implementar políticas y principios de gobierno corporativo, cada compañía debe identificar preliminarmente sus grupos de interés para poder determinar quienes de dichos grupos serán los destinatarios de los principios y medidas de gobierno corporativo que establezca la sociedad.

En las sociedades limitadas ocurre de manera similar que con las sociedades anónimas; cobra importancia la identificación de los grupos de interés de la compañía y la selección de los destinatarios de las disposiciones que conforman el modelo de gobierno corporativo. Dentro de los Grupos de Interés que se identifican como parte de las sociedades limitadas se encuentran los relacionados en el Cuadro No. 11 de este documento.

Cuadro No. 11. GRUPOS DE INTERÉS TRADICIONALMENTE IDENTIFICADOS POR LAS SOCIEDADES LIMITADAS



Para efectos de este estudio del total de los grupos de interés identificados en el Cuadro 11 solo se seleccionaron para las recomendaciones que se analizarán mas adelante los siguientes destinatarios de gobierno corporativo: socios, presidente y/o representante legal, alta dirección y proveedores.

De igual manera es preciso mencionar que en la actualidad en Colombia no es fácil identificar las empresas de estructura legal limitada que se encuentran trabajando en el diseño de modelos de gobierno corporativo que incluyan como destinatarios a los otros grupos de interés que se encuentran mencionados en el Cuadro 11.

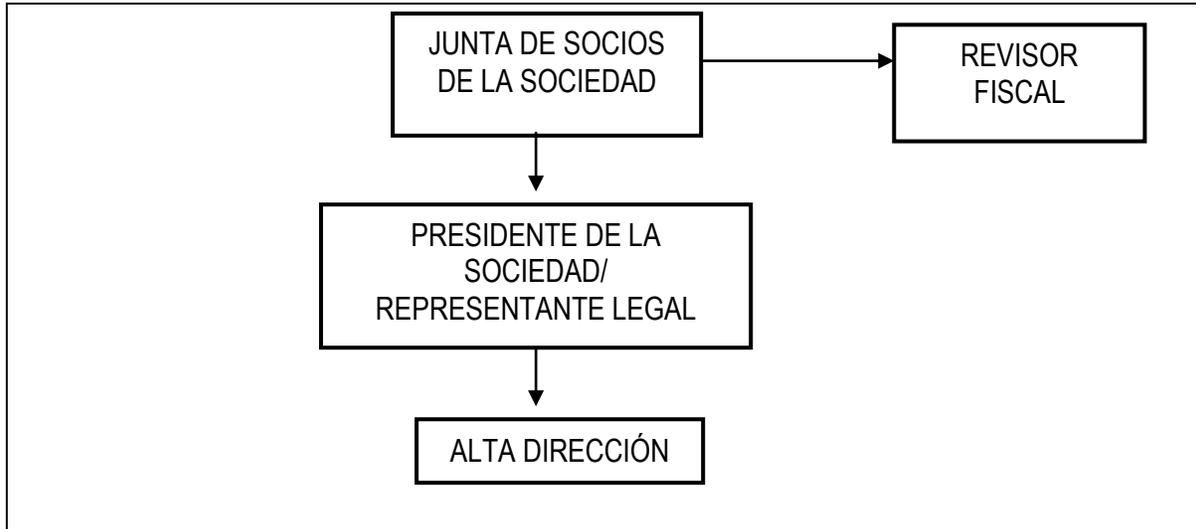
2.2.2. Órganos de Gobierno Corporativo en las sociedades limitadas

Dentro de los órganos de dirección, administración y supervisión propios de las sociedades limitadas y que coinciden con los órganos de gobierno corporativo, es preciso resaltar la simplicidad y sencillez de los mismos, no obstante, la importancia de las competencias y funciones que en materia de buen gobierno tiene cada uno a su cargo.

Dentro de los órganos se encuentran: la junta de socios, quien en principio es la encargada de la administración y representación de la Sociedad (aunque habitualmente la representación es delegada al presidente o gerente de la compañía quien en la mayoría de los casos es a su vez el representante legal de la empresa), la presidencia y alta dirección encargados de definir el direccionamiento estratégico de la compañía y desarrollar la gestión de la sociedad, y los órganos de control y supervisión en los casos en que voluntariamente se han creado los mismos.

A pesar de la simplicidad en la estructura de la sociedad limitada, gran parte de las medidas de gobierno corporativo establecidas como referencia para sociedades anónimas pueden ser aplicadas y adaptadas para las sociedades limitadas. Sin embargo, a medida que se realice el análisis de las diferentes recomendaciones será necesario hacer claridad sobre unas particularidades y diferencias en materia de gobierno corporativo que presentan las sociedades limitadas. El cuadro No. 12 muestra los órganos de gobierno corporativo de las sociedades limitadas.

**Cuadro No. 12. ÓRGANOS DE GOBIERNO CORPORATIVO DE UNA SOCIEDAD
LIMITADA**



Al no existir junta directiva como el máximo órgano que defina el direccionamiento de la compañía y por ende las normas de gobierno corporativo de la sociedad, surge la duda de cual debe ser el órgano competente para realizar las anteriores funciones.

De acuerdo con lo anterior, los socios a través de la junta de socios son los encargados en la mayoría de las ocasiones de la definición de políticas y principios de gobierno corporativo e incluso del establecimiento de medidas concretas y especiales relacionadas con la materia, encargando al presidente y la alta dirección la implementación y desarrollo de las mismas.

En cuanto al direccionamiento estratégico de la compañía es práctica habitual delegar dicha competencia al presidente de la sociedad previo establecimiento de unas directrices para el diseño de la estrategia.

Por otro lado, puede ocurrir que los socios de la compañía limitada sean los encargados de definir los principios y políticas de gobierno corporativo generales y delegar la adopción de las medidas y lineamientos especiales que desarrollen los principios y políticas al

presidente y/o representante legal. El presidente en conjunto con la alta dirección tendrá en estos casos la competencia de implementar las medidas y lineamientos que se establezcan para la sociedad por parte de sus socios e implementar las medidas que diseñe directamente el presidente.

Si los socios de la compañía se reservan la competencia para establecer las políticas, principios y medidas de gobierno para la sociedad, uno de los aspectos que deberá definirse en las sociedades limitadas será si estos deben quedar consignadas en los estatutos o en un código de gobierno corporativo. En todo caso se deberá señalar la forma o el mecanismo para poder hacer modificaciones, actualizaciones e incluso derogaciones de las políticas y medidas señaladas y el quórum necesario para realizar los cambios, los cuales solo podrán hacerse por los mismos socios probablemente con una periodicidad mínima anual cuando se realice la junta de socios.

Las sociedades anónimas a diferencia de las sociedades limitadas, cuando establecen el código de gobierno corporativo y sus modificaciones otorgan la competencia a la junta directiva, lo que resulta más eficiente dado que la revisión y los cambios del mismo pueden realizarse de manera rápida de acuerdo al direccionamiento general que fije la asamblea como se indicó antes.

No obstante, para el caso de las sociedades limitadas, si la competencia del diseño de las medidas y la implementación de las mismas queda en cabeza del representante legal y no de la junta de socios, se sugiere incorporar mecanismos de control adicionales que garanticen que las normas que se creen por parte del presidente y deban ser implementadas por el y su equipo de alta dirección, sean cumplidas y no sean cambiadas en cualquier instante al arbitrio del presidente del momento.

Por último, como se indicaba en las sociedades anónimas, el sistema de gobierno corporativo incluye además de los órganos de dirección y administración, los órganos de supervisión, sin embargo, este enfoque debe ser replanteado en las sociedades limitadas, dado que al no existir una exigencia legal de tener un revisor fiscal o un auditor interno, resulta compleja y difícil la incorporación voluntaria de órganos de control adicionales a los establecidos legalmente.

Con relación a la obligación de contar con revisor fiscal, el código de comercio en su artículo 203 establece que están obligadas:

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

De otra parte, la ley 43 del 1990 en su artículo 13 parágrafo 2 contempla: “Será obligatorio tener revisor fiscal en todas las sociedades comerciales, de cualquier naturaleza, cuyos activos brutos a 31 de diciembre del año inmediatamente anterior, sean o excedan el equivalente de cinco mil salarios mínimos y/o cuyos ingresos brutos durante el año inmediatamente anterior, sean o excedan al equivalente a tres mil salarios mínimos”.

Por tal razón solo en los casos en que una sociedad limitada se encuentre contemplada en los casos del código de comercio o de la ley 43 de 1990 tendrá un órgano de control obligatorio y podrá considerarse que además de lo órganos de dirección y administración también se cuenta con órganos de supervisión.

A pesar de lo anterior, existe una parte de la doctrina de derecho societario que ha considerado que al permitirse a los socios el ejercicio del derecho de inspección permanente, los mismos tienen una función de control y supervisión equivalente a la que realiza un revisor fiscal u órgano de control externo.

Sin embargo, para efectos de gobierno corporativo resulta de gran importancia la definición del papel que deben realizar los socios en este materia, dado que los mismos deben estar definidos en los órganos de dirección y administración o en los órganos de control, generando con ello la exclusión mutua de estos dos grupos en atención a la naturaleza de la función particular que realiza cada uno como se vio en la parte de las sociedades anónimas.

2.1.3. Recomendaciones de gobierno corporativo aplicables a las sociedades limitadas

Con el fin de brindar una mayor orientación para la creación de un modelo de gobierno corporativo en las sociedades limitadas, las diferentes recomendaciones en torno a la materia serán agrupadas de la siguiente manera: Divulgación de la estructura de propiedad, derechos de los socios, junta de socios, representación legal y alta dirección, revelación de información y transparencia financiera y no financiera, manejo de conflictos de interés y solución de controversias.

i. Divulgación de la estructura de propiedad

La estructura de capital de las sociedades limitadas es sustancialmente diferente a las sociedades anónimas, no solo por la denominación de cuota social en la división de la propiedad, sino que el pago de las mismas por parte de los socios debe realizarse de manera íntegra al momento de la constitución de la sociedad, o al momento de la compra o cesión de la cuota y existe un número máximo limitado para conformar los socios en esta sociedad.

De igual manera, no es posible la negociación de las cuotas sociales a través del mercado de valores, y la cesión o transferencia de las mismas incluye la participación de junta de socios y una reforma estatutaria que en caso de no realizarse puede generar incluso ineficacia de la actuación. Sin embargo, este tipo de sociedades si pueden ser emisores del mercado de valores a través de la emisión de títulos de renta fija o de deuda tales como la expedición de CDTs,.

A pesar de lo anterior, las sociedades limitadas en cuanto a la estructura de propiedad tienen una similitud con las sociedades por acciones en lo que tiene relación con los derechos políticos; dado que cada socio tiene tantos votos como cuotas de capital posea, por tal razón la concentración de la propiedad y la toma de decisiones que afecten los intereses de un grupo de propietarios se maneja de manera similar a como ocurre con las sociedades anónimas.

Ahora bien, en las sociedades limitadas dado el número máximo de 25 socios que pueden ser parte de este tipo de compañías, las prácticas de gobierno corporativo si bien deben ser fuertes en la protección de los derechos e intereses de los socios, la divulgación de la estructura de propiedad no debe constituirse en el punto central de la filosofía de la creación de un modelo de gobierno corporativo para este tipo social.

De acuerdo con lo anterior, la información sobre la estructura de propiedad en las sociedades limitadas es uno de los temas de gobierno corporativo que puede tener menor relevancia, por un lado debido a que el nombre de los socios y el porcentaje de participación social que cada uno tenga en la sociedad es de fácil consulta por ejemplo a través de un certificado de cámara de comercio, y por otro lado, el mecanismo de financiación de este tipo de sociedades no corresponde a la emisión de valores que permitan el ingreso de varios socios en la sociedad.

Así mismo es de recordar que el número máximo de socios en este tipo de sociedades no puede ser superior a 25 razón adicional que fortalece aún más la tesis de restar importancia a la divulgación de la estructura de propiedad.

Este tipo de información pierde relevancia en materia de buen gobierno ya que si un inversionista potencial desea ingresar a este tipo de sociedad, lo hará de manera directa y a través de una negociación con los socios actuales, lo que además requerirá una reforma social para el ingreso del mismo y el porcentaje de participación a través de cuotas sociales.

ii. Derechos de los socios

La identificación y divulgación de los principales derechos y obligaciones que tienen los socios de la sociedad resulta ser una práctica de gobierno corporativo importante y que fortalece las relaciones de los propietarios con la compañía.

Al igual que las sociedades anónimas, en las sociedades limitadas el mecanismo habitual para dar cumplimiento a esta recomendación, es compilar de manera escrita en el código de gobierno corporativo o en los estatutos según el caso los derechos establecidos legal,

estatutaria y voluntariamente, así como identificar las obligaciones que se derivan con ocasión de la calidad de socio.

Dentro de los derechos más comunes reconocidos a los socios de las sociedades limitadas se encuentran los siguientes:

- Los derechos políticos y económicos que se materializan por una parte en la participación de los socios en las juntas de socios ejerciendo su voto, y por otro lado, en la posibilidad de recibir parte de los beneficios sociales al final de cada ejercicio. Con relación al pago de dividendos, es preciso señalar que si la junta de socios no estableció los plazos y formas de pago, opera de forma supletiva lo establecido en el Código de Comercio¹⁹, el cual dispone que deberá pagarse en efectivo dentro del año siguiente a la fecha en que se decreten.

- Por otro lado se encuentra, el derecho de cesión de cuotas, el cual no podrá tener limitación o condiciones dado que cualquier estipulación al respecto se tendrá por no escrita. No obstante lo anterior, para realizar la cesión se requiere reforma estatutaria con un quórum especializado que corresponde al voto favorable del setenta por ciento de las cuotas en que se halle dividido el capital.

- El derecho de preferencia consagrado en el código de comercio es un derecho de carácter supletivo en cuanto a que solo opera en los casos en que no se tenga pactado algo diferente en los estatutos sociales. Este derecho hace referencia a los casos donde se da una cesión de cuotas por parte de uno de los socios permitiéndose así que, los demás socios por conducto del representante legal de la compañía, puedan manifestar el interés de adquirir las cuotas a ceder, en un término máximo de quince días hábiles siguientes contados desde el momento en que el socio informa su interés de ceder sus cuotas. Vencido éste término los socios que aceptaron la oferta tendrán derecho a tomarla a prorrata de las cuotas que poseen. El precio, plazo y demás condiciones de la cesión se expresarán en la oferta.

¹⁹ Al respecto véase el artículo 156 del Código de Comercio colombiano.

- El Código de Comercio contempla el derecho de los socios o accionistas de cualquier tipo societario de solicitar la convocatoria a las reuniones de junta de socios o de asamblea de accionistas cuando se encuentre representada la cuarta parte o más del capital social, razón por la cual este derecho es aplicable a los socios de las sociedades limitadas. Los socios por tanto, deberán elevar la solicitud de convocatoria a los administradores, al revisor fiscal o a la superintendencia que ejerza control sobre la sociedad (que habitualmente corresponde a la Supersociedades).

Es preciso aclarar que si bien la regulación contempla un porcentaje del 25% o más para solicitar la convocatoria a las reuniones de junta de socios, a nivel estatutario los socios pueden reducir dicho porcentaje buscando mayor participación de los socios de acuerdo con la conformación de la estructura de propiedad.

- En cuanto al derecho de inspección habitualmente limitado en el tiempo para los accionistas de las sociedades anónimas, en las sociedades limitadas los socios tendrán derecho a examinar en cualquier tiempo la contabilidad, los libros de registro de socios, las actas y en general todos los documentos de la compañía.

- El derecho de abstención de voto en las decisiones a tomar en las juntas de socios por parte de un conjunto de socios que asiste a las reuniones, es un derecho que ha generado varios interrogantes a lo largo de tiempo no solo para las sociedades limitadas sino para las sociedades anónimas. Lo anterior se debe a que inicialmente la abstención de voto se asimilaba a los socios disidentes quienes podían ejercer derecho de retiro e impugnar las decisiones tomadas en la junta de socios.

Las dudas se presentan dado que no existe una definición legal del término disidente, no obstante, la Supersociedades ha establecido a través de varios conceptos que la disidencia es una figura diferente a la situación de un socio que encontrándose presente durante una reunión se abstiene de emitir su voto, en éste último caso no hay disidencia ni ausencia del socio.

- En las sociedades anónimas en materia de gobierno corporativo dentro de los derechos se encuentra la posibilidad de realizar auditorías especializadas.

Esta medida que fue incorporada inicialmente en la Circular 275 de 2001 de la Superintendencia de Valores del momento y que fue retomada en el Código País de Gobierno Corporativo expedido por la Superfinanciera para los emisores del mercado de valores, al parecer no resulta aplicable a las sociedades limitadas.

La anterior interpretación surge al analizar la regulación y los aspectos propios para acceder a este derecho contemplados en la Circular 28 de 2008 modificada por la Circular 55 del mismo año que expidió el Código País, dado que la misma solo hace referencia a los accionistas de las sociedades anónimas quienes pueden contratar a expertos externos para realizar auditorias. Este análisis tiene mayor sustento si se tiene en cuenta que en las sociedades limitadas no se cuenta con un derecho de inspección a ejercer temporalmente como si ocurre con las sociedades anónimas.

- Con relación al derecho a un trato equitativo e igualitario para los socios en las sociedades limitadas, si bien existe un número máximo de socios que conforman este tipo societario que no puede ser superior a 25, resulta importante dar aplicación a este derecho entendido como la posibilidad de proteger los intereses de los socios sin discriminación alguna; señalar los mecanismos de acceso de información que deberán ser iguales para todos; dar un trato respetuoso y objetivo; hacer oportuna y clara la información accesible y en igualdad de condiciones para todos los socios y que los beneficios que se concedan a unos sean los mismos para todo el grupo.

Por último es preciso señalar que además de la identificación y formalización de los derechos y obligaciones de los socios en el código de gobierno corporativo, los estatutos o un documento especial, es importante la divulgación y el conocimiento de este documento por parte de los socios. Una de las formas mas prácticas para dar a conocer esta información es publicar este documento en la página *web* de la compañía en los casos en que se cuente con este mecanismo, y adelantar las medidas necesarias para verificar que los socios conozcan esta información, ya sea por remisión directa a la dirección registrada por cada socio, o a través de la entrega formal de este documento en las junta de socios.

iii. Junta de Socios

Como se indicó anteriormente en las sociedades limitadas la representación legal y la administración de los negocios sociales corresponde a todos y cada uno de los socios. Si los socios consideran relevante conservar estas facultades, el manejo de la representación legal y la administración de los negocios se realizará de manera similar a como se realiza para una sociedad colectiva. No obstante, resulta práctica habitual que los socios deleguen en un gerente o presidente estas facultades con la posibilidad de ser asumidas nuevamente en cualquier momento.

Por tal razón resulta de gran importancia la formalización de la convocatoria, el funcionamiento, la composición y asistencia a las reuniones de las juntas de socios, los asuntos que son competencia de la junta de socios y la toma de decisiones en estas reuniones.

En materia de gobierno corporativo al igual que las sociedades anónimas, las sociedades limitadas pueden estudiar las recomendaciones para las juntas de socios a través de tres grandes grupos: prácticas relacionadas con la convocatoria a la junta; manejo, desarrollo, competencias y reglamentación del funcionamiento de la junta; así como las decisiones de la junta y la forma de oponerse a ellas.

Con relación a la convocatoria a las reuniones de junta de socios, las prácticas de gobierno corporativo para las sociedades limitadas son muy similares a las recomendaciones de las sociedades anónimas, en especial se pueden resaltar las siguientes:

- Se sugiere ampliar el período establecido legalmente para la divulgación de las convocatorias en las juntas de socios, es decir informar de las reuniones ordinarias con una antelación superior a los quince días hábiles establecidos legalmente y mas de cinco días hábiles de antelación si es una reunión extraordinaria.

- En cuanto a la publicidad de la convocatoria, la recomendación de informar la convocatoria en medios diferentes a la publicación de los periódicos de amplia circulación

nacional cobra importancia en las sociedades limitadas a pesar de tener un número pequeño de socios.

Lo anterior debido a que en materia de gobierno corporativo se busca que la convocatoria tenga el efecto requerido, es decir que se conozca con suficiente antelación de la existencia de la reunión promoviendo la asistencia y participación activa de los propietarios en las juntas de socios y claridad de información sobre los temas que se van a tratar.

Probablemente la publicación en la página web corporativa no parezca relevante en sociedades que tengan un mínimo de 2 socios, sin embargo puede ser un mecanismo de fortalecimiento de información cuando la sociedad cuenta con un número cercano a 25 socios.

En la convocatoria además se debe incluir de manera desagregada los temas a tratar, en especial cuando las decisiones a tomar corresponden a cambio objeto social, cambio domicilio social, fusiones, escisiones, entre otros, buscando informar de manera equitativa y transparente aquellos asuntos de gran relevancia que sino fueran incluidos de manera expresa en la convocatoria probablemente no motivarían la asistencia de varios socios a la reunión.

En cuanto al manejo, desarrollo y reglamentación de las juntas de socios, las recomendaciones de gobierno corporativo son las siguientes:

- La creación de un reglamento de funcionamiento de las reuniones a las juntas de socios que establezca como mínimo la forma de realizar las reuniones, las diferentes mayorías especializadas que se requieren para deliberar y tomar decisiones en determinados asuntos, las competencias que están en cabeza de la junta de socios, la posibilidad de formalizar la reunión a través de actas y la forma de participación e intervenciones de los socios durante la reunión, así como su aplazamiento o suspensión.

Dada la simplicidad de documentos que al parecer se deben utilizar en materia de gobierno corporativo para las sociedades limitadas, se podrá optar por incorporar las

reglas de funcionamiento en el código de gobierno corporativo, en los estatutos sociales o en un reglamento especial que regule la materia si se considera que esta información es tan amplia que no debe quedar consignada en el mismo código.

- Con relación a los mecanismos electrónicos para el desarrollo de las juntas de socios que en las sociedades anónimas es utilizado buscando informar en tiempo real a algunos accionistas que se encuentran ubicados en un sitio diferente al lugar donde se realizará la reunión, pareciera ser que esta práctica no resulta ser de gran relevancia en las sociedades limitadas debido al bajo número de socios que conforman estas sociedades.

No obstante cada sociedad esta en libertad de estudiar los casos en que considere que esta práctica tendrá un efectivo significativo para informar a los socios que no se encuentren en el lugar de la reunión.

Podría darse casos en que a pesar del limitado número de socios un grupo de ellos se encuentre fuera del país y a pesar de otorgar poder para ser representados en la reunión, les resulte importante estar informados del desarrollo de esta, o en casos en que una sociedad limitada cuente con un número de socios cercano a 25 y mas del 50% no pueda asistir a la reunión porque esta fuera de la ciudad y no puedan estar en el lugar donde se realizará la junta de socios.

- Con relación a las competencias que tienen los socios en la junta, es importante formalizar e informar con claridad a todos los socios sobre las competencias y responsabilidades que se derivan con ocasión de la asistencia a la junta y aquellas competencias que han sido delegadas a los administradores o reasumidas de acuerdo a las situaciones particulares que se presenten en las compañías.

Para tal fin, en el código de gobierno corporativo o en los estatutos sociales según el caso, se deberá incorporar las competencias que actualmente tienen los propietarios en la junta de socios, y si se dan cambios es deber del representante legal actualizar los documentos donde estén las competencias y funciones, e informar a todos los socios de estos cambios.

- En cuanto a las decisiones que se toman en la junta de socios, el código de comercio establece de manera general que las decisiones se deberán tomar por un número plural que represente la mayoría absoluta de las cuotas en que se haya dividido el capital social. No obstante, en los estatutos podrá estipularse que en lugar de la mayoría absoluta se requerirá para la toma de decisiones una mayoría decisoria superior.

Es preciso formalizar y dejar por escrito las mayorías especiales que legal y estatutariamente se requieren para llegar a decidir sobre ciertos asuntos, por tal razón en el código de gobierno podrá incorporarse un capítulo que haga referencia a este tema. Es de aclarar que en la junta de socios conformada por solo dos socios se requerirá unanimidad en las decisiones que se tomen.

- Por último resulta importante formalizar e informar a los socios, los casos en que se podrá suspender o aplazar una junta, y la forma como se harán las intervenciones de los socios una vez se van estudiando los diferentes temas del orden del día y el tiempo máximo permitido para cada intervención.

Esta práctica tiene razón de ser en sociedades que tengan 10 o mas número de socios, dado que en sociedades con un número inferior, resulta poco relevante la formalización del orden de las intervenciones de los propietarios, ya que la misma se puede manejar con unas orientaciones particulares de acuerdo a cada reunión.

Con relación a las actas y la impugnación de las decisiones que se tomen en las juntas de socios algunas de las prácticas de gobierno corporativo sugeridas en las sociedades anónimas son aplicables a las sociedades limitadas:

- Dado que la finalidad de las actas de junta de socios no es otra que dejar la constancia histórica de todo lo tratado en la respectiva reunión, con la claridad y precisión suficientes de suerte que en un futuro este documento resulte idóneo para despejar eventuales dudas o encontrar los hechos que antecedieron a una determinada decisión, se deberá analizar y formalizar dentro de los documentos de gobierno corporativo si en las actas de las reuniones de deberá hacer una trascripción literal o sólo una síntesis de los principales

comentarios o argumentos de los asistentes a cada reunión y la forma como se llego a cada decisión.

- Además de la elaboración del acta de la junta de socios, puede resultar importante remitir a los socios ausentes un breve resumen de lo sucedido en la reunión, e incluso de acuerdo a las decisiones tomadas en ciertas reuniones será necesario hacer una remisión física de una copia del acta a los socios ausentes en la dirección registrada por ellos en la compañía.

- De igual manera, es recomendable informar a los socios en el documento donde se formalizan los derechos y obligaciones, los mecanismos que tienen contra las decisiones tomadas en la junta de socios, el plazo o la caducidad que las diferentes acciones tienen, y la forma para poder ejercer las mismas.

iv. Presidencia y Alta dirección

Como se indicó antes, en las sociedades limitadas, la presidencia o gerencia general resulta ser un órgano de gran importancia, por ser a través de éste que se delegan funciones tales como la representación legal y la administración de los negocios de la junta de socios, y se asigna un gran porcentaje de competencias que son propias de las juntas directivas para las sociedades anónimas relacionadas con el gobierno corporativo de la empresa.

Así mismo, es el presidente y/o representante legal y la alta dirección los órganos encargados de implementar y llevar a la práctica las políticas definidas por la junta de socios en materia de buen gobierno. Por ello resulta de gran importancia contar con políticas y recomendaciones de gobierno corporativo para éste órgano de administración. Dentro de las más relevantes se destacan las siguientes:

- La definición y el establecimiento de competencias claras del presidente, los representantes legales y sus principales ejecutivos resulta ser una importante práctica de gobierno corporativo, buscando así señalar los límites de actuación y las responsabilidades respectivas de cada uno de estos órganos.

En los casos en que el presidente no sea el representante legal o existan varios representantes legales, se deberá establecer y formalizar las competencias de cada uno de éstos órganos y los eventos y situaciones de actuación.

- Al igual que en las sociedades anónimas resulta una práctica de gobierno corporativo de gran importancia, la evaluación del presidente y de la alta dirección, que para el caso de las sociedades limitadas queda en principio en cabeza de la junta de socios.

Es de aclarar que inicialmente se consideraba que la aprobación del informe de gestión y resultados que rendían los administradores en la reunión de la junta de socios era una forma de evaluación, pero actualmente en materia de gobierno corporativo se sugiere destinar un espacio particular para realizar una evaluación al presidente, gerente o representante legal relacionada con el ejercicio de sus competencias, cumplimiento de indicadores y metas, cumplimiento de las políticas de ética y cultura empresarial, así como las principales funciones asignadas en materia de gobierno corporativo.

La evaluación se realiza con una periodicidad mínima anual y los resultados de esta evaluación tienen como finalidad servir de orientación para ajustar y mejorar la forma como se desarrollan las competencias y actividades a cargo de este órgano. La evaluación del presidente o gerente de la compañía es asignada a la junta de socios, no obstante, los socios serán los que determinen si ellos directamente evaluarán la gestión de los altos directivos o dicha función se delega en su presidente.

- Por su parte las prácticas de gobierno corporativo aplicables al presidente y altos directivos de las sociedades anónimas relacionadas con la definición de políticas y criterios para la elección, nombramiento y remuneración de cada órgano, son aplicables de igual manera a las sociedades limitadas.

- Con relación a los comités de apoyo de junta directiva sugeridos en las sociedades anónimas, las recomendaciones de buen gobierno son aplicables parcialmente a las sociedades limitadas.

Es así como las sociedades limitadas podrán contar con un comité de auditoria, comité de gobierno corporativo y comité de nombramientos y remuneraciones, de planeación entre otros, sin embargo las personas que deberán conformar cada uno será competencia del presidente de la compañía quien podrá establecer si cada comité tendrá una conformación de miembros de la alta dirección o personas externas de la sociedad. Lo anterior siempre y cuando la junta de socios no decida que la creación y conformación de estos comités es competencia exclusiva de ella.

- Por último es preciso mencionar que el manejo de información confidencial y privilegiada por parte del presidente y/o representante legal y la alta dirección de una sociedad limitada al igual que las sociedades anónimas, resulta ser un tema de gobierno corporativo de gran importancia, teniendo en cuenta que las personas que son parte de éstos órganos son los que comúnmente mayor acceso tienen a información especializada y reservada de la compañía.

v. Revelación de información y transparencia financiera

Pareciera no ser una práctica de gran relevancia la revelación y divulgación de información financiera en las sociedades limitadas, así como la divulgación de los resultados contables de las mismas a terceros interesados en la compañía, dado que como ya quedó dicho este tipo societario no cuenta con un número significativo de socios o grupos de interés que al parecer esten interesados en conocer el estado actual de la empresa.

Con esta concepción un número importante de sociedades limitadas consideran que revelar este tipo de información a través de su página web, puede ir en detrimento de sus intereses y favorecer por el contrario a la competencia, permitiéndoles hacer comparativos de los resultados financieros, y en especial conocer el monto de los ingresos de las compañías competidoras.

No obstante lo anterior, dentro de las prácticas más habituales que se sugiere tener de buen gobierno en las sociedades limitadas, se encuentra:

- La adopción de mecanismos especiales de verificación y control de la información contable y financiera que produce la empresa. Estos mecanismos deberán tener como finalidad evitar errores e imprecisiones de la información financiera y el estado actual contable de la empresa, así mismo, evitará y prevendrá a futuro eventuales investigaciones por parte de los órganos de control de la compañía sobre la metodología y forma de plasmar los resultados financieros y contables de la sociedad.

- Otra práctica corresponde a la creación de un sistema de control interno de la sociedad que permita verificar el cumplimiento de las diferentes actividades a cargo de todas las instancias de la organización, el fortalecimiento del área de auditoría interna, el fortalecimiento de la información y comunicación por parte de los administradores a todas las instancias de la organización y la definición de medidas y mecanismos claros para divulgar los resultados obtenidos del sistema de control interno.

Lo anterior no resulta extraño para las sociedades limitadas que actualmente tienen valores inscritos en el mercado de valores, toda vez que con la expedición de la Circular 14 de 2009 de la Superintendencia Financiera de Colombia, la sociedades supervisadas por esta Entidad a más tardar en agosto de 2010 deberán contar con un sistema de control interno que garantice la autorregulación, el autocontrol y la autogestión de la empresa.

- Con relación a la divulgación de los resultados financieros obtenidos año a año habitualmente a través de la página web, resulta ser una práctica de gobierno corporativo que ayudaría a centralizar la información financiera y contable que terceros interesados lleguen a considerar relevante de la sociedad, dado que en la actualidad cualquier persona puede consultar esta información en la página de la Supersociedades siempre y cuando la sociedad limitada este bajo la supervisión de esta Superintendencia. Razón por la cual la publicación en la web solo facilitaría la consecución de la información financiera y contable de la sociedad que actualmente ya se encuentra de manera pública.

vi. Revelación de información no financiera

En actualidad resulta de gran relevancia para las sociedades colombianas la información que se divulgue bien sea directamente a sus grupos de interés o a través de la página web corporativa, dado que este es el primer mecanismo al que acude un tercero para conocer de la empresa y diferenciarla frente a otra.

Es de aclarar que la finalidad de la creación de una página web, es la divulgación estratégica del negocio y los productos ofrecidos por las empresas. No obstante, divulgar las principales políticas de Gobierno Corporativo puede fortalecer las medidas de información y transparencia de las sociedades limitadas a sus diferentes grupos de interés.

Dentro de las principales prácticas de revelación de información no financiera a informar a terceros interesados en la compañía vale la pena destacar:

- La divulgación de la misión, visión, el objeto social y los estatutos sociales actualizados de la compañía a través de la página web de la empresa. Esta es una de las prácticas más sencillas en materia de gobierno corporativo que permite a los diferentes grupos de interés conocer el direccionamiento estratégico a corto y largo plazo de la empresa.

- La identificación y revelación de los documentos de ética y gobierno corporativo de las sociedades limitadas a través de su página web, puede constituirse en un elemento diferenciador que permite fortalecer la confianza y transparencia de la sociedad frente a todos sus grupos de interés.

- Como se indicaba en las sociedades anónimas la elaboración de un informe de gobierno corporativo como parte del informe de gestión y de resultados que en el caso de las sociedades limitadas corresponde al presidente, puede ser una práctica de gobierno corporativo que fortalece la información no financiera de la sociedad, así mismo, la divulgación del informe de resultados y del informe de gobierno corporativo en la página web puede ser un buen complemento para dar mayor información a los terceros interesados en la sociedad.

- En cuanto a la posibilidad de tener un registro de proveedores y un documento que centralice las principales políticas de transparencia y ética de este grupo de interés, resulta de gran importancia la creación para las sociedades limitadas de este mecanismo, así como la divulgación en la página web de la existencia del registro y el conocimiento de las políticas.

Esta medida constituye tal vez desde el punto de vista de gobierno corporativo una de las mayores innovaciones a nivel internacional en los últimos dos años. En las sociedades limitadas del sector real la creación de un registro oficial de proveedores con un formato que incluya información relevante del proveedor, permite además de generar la transparencia, la posibilidad de centralizar la información y da lugar a la inscripción de nuevas personas naturales o jurídicas que desean ofrecer productos y servicios a la sociedad.

Por otro lado, la creación de un espacio en la página web corporativa permite a la empresa la divulgación de prácticas transparentes y éticas para que los proveedores puedan acceder a los diferentes procesos y concursos de selección y contratación de proveedores de la compañía.

Así mismo, es usual encontrar que en este espacio con una clave de acceso particular asignada a cada proveedor, estos puedan conocer con cierta periodicidad los resultados de la evaluación del servicio que han prestado.

- Por último, es de mencionar la práctica relacionada con la creación de puntos de contacto para los grupos de interés de la sociedad, que permiten a cada uno de ellos tener un acercamiento a través de un correo electrónico con la empresa, donde puedan enviar solicitudes, consultas, quejas y peticiones. En algunas empresas se encuentra un punto de contacto general para todos los grupos de interés y en otras sociedades se encuentran puntos de contacto especializados para clientes, para proveedores, para consultores, para empleados y para accionistas de la compañía.

vii. Manejo de conflictos de interés y solución de controversias

Con relación a los conflictos de interés en materia de gobierno corporativo las recomendaciones dadas en las sociedades anónimas son aplicables en su totalidad en las sociedades de naturaleza limitada, dado que no existe un régimen especial relacionado con los administradores de estas sociedades que permita entrar a diferenciar la forma de abordar este tema.

Por tal razón resulta importante la identificación de las situaciones o casos que pueden dar lugar a conflictos de interés y la forma como se debe proceder ante el mismo. Así mismo, se sugiere la elaboración de un reglamento o manual donde se identifiquen los posibles casos que dan lugar a conflictos de interés entre los administradores y la sociedad o la inclusión en el código de gobierno corporativo o si se cuenta con el código de ética de estas situaciones y el procedimiento a seguir.

Por otro lado, con relación a los mecanismos para solucionar los conflictos y diferencias que se puedan presentar entre los socios de la sociedad en su calidad de tal y la sociedad, entre los administradores y los socios y entre los socios y la sociedad, en materia de gobierno corporativo al igual que las sociedades anónimas, en las sociedades limitadas puede ser aplicable las recomendaciones sobre la adopción de mecanismos alternativos de solución de conflictos tales como el arreglo directo, la conciliación y los tribunales de arbitramento, ampliamente regulados en la Ley 446 de 1998 y en el Decreto 1818 del mismo año.

CONCLUSIONES

- El Gobierno Corporativo debe ser entendido como un conjunto de principios, políticas y medidas establecidas por una parte, por la regulación aplicable a una sociedad en un determinado país, y de otro lado, establecidas de manera voluntaria por cada compañía que decide autorregularse para fortalecer sus esquemas de dirección, administración y supervisión, buscando ser mas transparente y confiable para sus accionistas y en general para todos sus grupos de interés.
- En Colombia las estructuras legales societarias de mayor preferencia por los empresarios son las sociedades anónimas y las sociedades limitadas como se demuestra al analizar los resultados financieros entregados a la Superintendencia de Sociedades en 2006 y 2007. Lo anterior, hace necesario enfocar el estudio de los modelos de gobierno corporativo de manera prioritaria a estas dos clases de sociedades.
- A pesar de existir políticas y principios generales en materia de gobierno corporativo aplicables a todas las sociedades colombianas, hay que hacer precisiones y explicaciones puntuales en las sociedades limitadas dada la simplicidad de la estructura de sus órganos de dirección y administración, algunos derechos de los socios particulares y que la representación legal y la administración de los negocios esta en cabeza de la junta de socios.
- Para la conformación de un modelo de gobierno corporativo en las sociedades anónimas es necesario analizar los siguientes aspectos: los grupos de interés a los que se dirige el gobierno corporativo de la sociedad, los órganos de gobierno y los temas tradicionales en los que se agrupan las recomendaciones. Esta estructura es similar en las sociedades limitadas, con las particularidades que resultan al analizar los diferentes aspectos relacionados con el buen gobierno de la empresa.
- A diferencia de los grupos de interés (destinatarios de las políticas y medidas de gobierno corporativo que se establezcan) los órganos de gobierno corporativo son los competentes para definir, implementar y supervisar el cumplimiento de las políticas, principios, lineamientos y medidas del modelo de gobierno corporativo que se cree en una

empresa. Lo anterior no obsta para que algunos órganos de gobierno sean a su vez grupos de interés destinatarios de las normas de gobierno que se establezcan por la sociedad.

- La información sobre la estructura de propiedad en las empresas colombianas es uno de los temas de gobierno corporativo que mayor resistencia presenta para su adopción e implementación por parte de los empresarios. El principal argumento obedece a medidas de seguridad y protección de los titulares de la información.

- La identificación y divulgación de los principales derechos y obligaciones que tienen los accionistas o socios de la sociedad resulta ser una práctica de gobierno corporativo importante y que fortalece las relaciones de los propietarios con la compañía. El mecanismo habitual para dar cumplimiento a esta recomendación, es compilar de manera escrita en el código de gobierno corporativo o en un documento especializado los derechos establecidos legal, estatutaria y voluntariamente, así como identificar las obligaciones que se derivan con ocasión de la calidad de accionista.

- Con relación a las asambleas de accionistas en las sociedades anónimas las prácticas de gobierno corporativo se dividen en tres partes: la convocatoria a las asambleas, el manejo, desarrollo y reglamentación de las reuniones de la asamblea general de accionistas y la posibilidad de impugnación de las decisiones tomadas en la reunión de la asamblea. Esta división es aplicable a las sociedades limitadas.

- La junta directiva en las sociedades anónimas además de ser un órgano de gobierno encargado de definir las medidas y lineamientos que deben ser parte del modelo de buen gobierno de una sociedad, puede ser parte a su vez de los grupos de interés destinatarios de las medidas de gobierno corporativo. En las sociedades limitadas no existe obligación legal de tener este órgano social.

- El presidente y/o representante legal y la alta dirección son los órganos encargados de implementar y llevar a la práctica las políticas definidas por la asamblea general de accionistas o por la junta de socios y las medidas y lineamientos establecidos por la junta directiva, esto último solo para las sociedades anónimas.

Anexo No.1. Información Financiera de la Supersociedades con corte a 31 de diciembre de 2005

CRITERIOS	EMPRESAS EN FASE DE CREACIÓN	%	EMPRESAS EN FASE DE CRECIMIENTO	%	EMPRESAS EN FASE DE EXPANSIÓN Y CONSOLIDACIÓN	%	EMPRESAS EN FASE DE MADURACIÓN	%	
1. Activo Total inferior a	\$ 400.000.000	100,00%	\$ 2.000.000.000	100,00%	\$ 25.000.000.000	100,00%	\$ 25.000.000.001	100,00%	
2. Total pasivo y patrimonio inferior a	\$ 400.000.000	100,00%	\$ 2.000.000.000	100,00%	\$ 25.000.000.000	100,00%	\$ 25.000.000.001	100,00%	
3. Total pasivo inferior a	\$ 300.000.000	75,00%	\$ 1.500.000.000	75,00%	\$ 18.750.000.000	75,00%	\$ 18.750.000.001	75,00%	
3.1. Pasivo a C.P. inferior a	\$ 220.000.000	73,33%	\$ 1.100.000.000	73,33%	\$ 13.750.000.000	73,33%	\$ 13.750.000.000	73,33%	
3.1.1. Obligaciones financieras C.P. inferiores a	\$ 150.000.000	68,18%	\$ 750.000.000	68,18%	\$ 9.374.750.000	68,18%	\$ 9.374.323.876	68,18%	
3.1.2. Proveedores inferiores a	\$ 70.000.000	31,82%	\$ 350.000.000	31,82%	\$ 4.375.250.000	31,82%	\$ 4.375.051.126	31,82%	
3.2. Pasivo a L.P. inferiores a	\$ 80.000.000	26,67%	\$ 400.000.000	26,67%	\$ 5.000.000.000	26,67%	\$ 5.000.625.001	26,67%	
4. Patrimonio inferior a	\$ 200.000.000	50,00%	\$ 1.000.000.000	50,00%	\$ 12.500.000.000	50,00%	\$ 12.500.000.001	50,00%	
3.3. Ingresos operacionales inferiores a	\$ 1.000.000.000	250,00%	\$ 5.000.000.000	250,00%	\$ 62.500.000.000	250,00%	\$ 62.500.000.001	250,00%	
Total empresas	2135	11,81%	6117	33,83%	7890	43,64%	1938	10,72%	18080

Anexo No.2. Información Financiera de la Supersociedades con corte a 31 de diciembre de 2006

CRITERIOS	EMPRESAS EN FASE DE CREACIÓN	%	EMPRESAS EN FASE DE CRECIMIENTO	%	EMPRESAS EN FASE DE EXPANSIÓN Y CONSOLIDACIÓN	%	EMPRESAS EN FASE DE MADURACIÓN	%	
1. Activo Total inferior a	\$ 436.000.000	100,00%	\$ 2.180.000.000	100,00%	\$ 27.250.000.000	100,00%	\$ 27.250.000.000	100,00%	
2. Total pasivo y patrimonio inferior a	\$ 436.000.000	100,00%	\$ 2.180.000.000	100,00%	\$ 27.250.000.000	100,00%	\$ 27.250.000.000	100,00%	
3. Total pasivo inferior a	\$ 327.000.000	75,00%	\$ 1.635.000.000	75,00%	\$ 20.437.500.000	75,00%	\$ 20.437.500.000	75,00%	
3.1. Pasivo a C.P. inferior a	\$ 239.800.000	73,33%	\$ 1.199.000.000	73,33%	\$ 14.987.500.000	73,33%	\$ 14.987.500.000	73,33%	
3.1.1. Obligaciones financieras C.P. inferiores a	\$ 163.500.000	68,18%	\$ 817.500.000	68,18%	\$ 10.218.477.500	68,18%	\$ 10.218.477.500	68,18%	
3.1.2. Proveedores inferiores a	\$ 76.300.000	23,33%	\$ 381.500.000	23,33%	\$ 4.769.022.500	23,33%	\$ 4.769.022.500	23,33%	
3.2. Pasivo a L.P. inferiores a	\$ 87.200.000	20,00%	\$ 436.000.000	20,00%	\$ 5.450.000.000	20,00%	\$ 5.450.000.000	20,00%	
4. Patrimonio inferior a	\$ 218.000.000	50,00%	\$ 1.090.000.000	50,00%	\$ 13.625.000.000	50,00%	\$ 13.625.000.000	50,00%	
5. Ingresos operacionales inferiores a	\$ 1.090.000.000	250,00%	\$ 5.450.000.000	250,00%	\$ 68.125.000.000	250,00%	\$ 68.125.000.000	250,00%	
Total empresas	2.216	9,93%	7.269	32,57%	10.293	46,12%	2.538	11,37%	22.316