

## INFORME 31 PRÁCTICAS EMPRESARIALES

### ANÁLISIS GOBIERNO CORPORATIVO 2012 INFORMACION EJERCICIO AÑO 2011

Un número de 22.301 empresas del sector real, con fecha de corte a 31 de Julio de 2012, remitió a la Superintendencia de Sociedades el Informe 31, sobre Prácticas Empresariales, que busca obtener información sobre temas como gobierno corporativo, anticorrupción y responsabilidad social empresarial.

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

#### I. CONTROL DE GESTIÓN

En general las empresas, con ligeras excepciones, presentan un adecuado control de gestión. Del total de la muestra 21.855 sociedades (98%), intentan minimizar y controlar los riesgos que lleva inherente una gestión empresarial, según el siguiente grafico:



De igual manera, casi la misma cantidad (97%) dice identificar los mínimos legales que requiere su gestión, con lo cual estarían acatando la normatividad



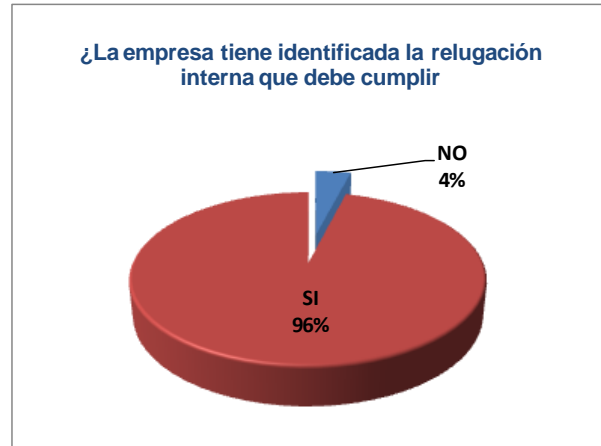
legal contenida especialmente en el Código de Comercio y en los estatutos sociales.



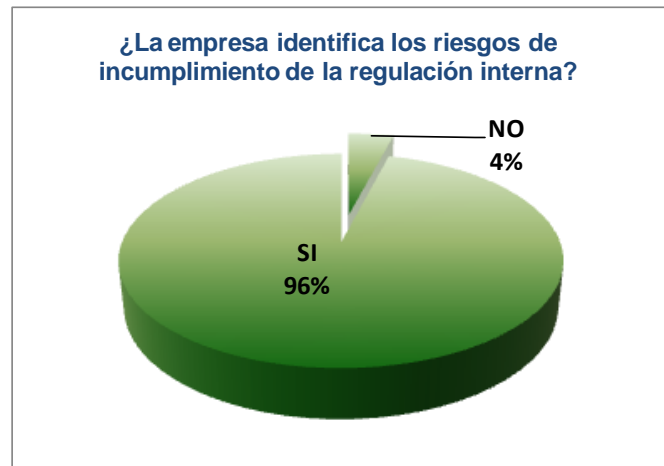
Un 2% no identifica los riesgos legales que implica el incumplimiento del régimen legal de acuerdo con el presente gráfico:



Y el 96% de las empresas identifica la regulación interna que debe cumplir:

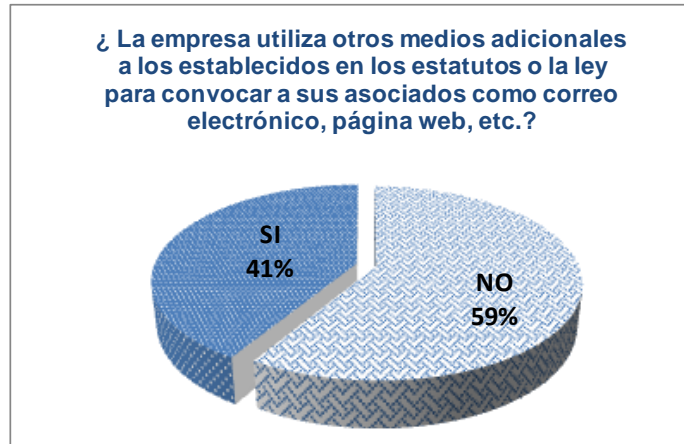


Simultáneamente y en cuanto a los riesgos de incumplimiento de la regulación interna, un 4% de las empresas no identifica estos riesgos:



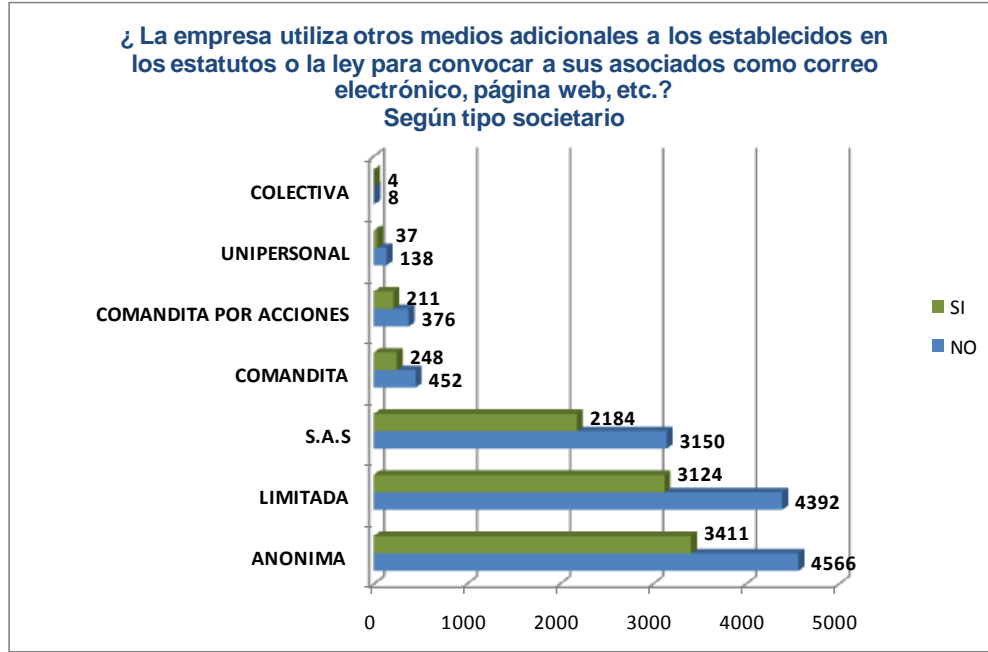
## II. SOCIOS Y ACCIONISTAS

Respecto de los socios o accionistas, en proporción del 41% indican que están utilizando otros medios para sus convocatorias, adicionales a los contemplados en los propios estatutos o en la ley en general. Es decir, que esto ocurra en el amplio número de 9.143 empresas significa que ha crecido el interés en las sociedades por adoptar otros mecanismos que garanticen una mayor asistencia de los asociados a las reuniones y de esta manera fortalecer la integración del máximo órgano social. Los resultados los muestra el siguiente gráfico:

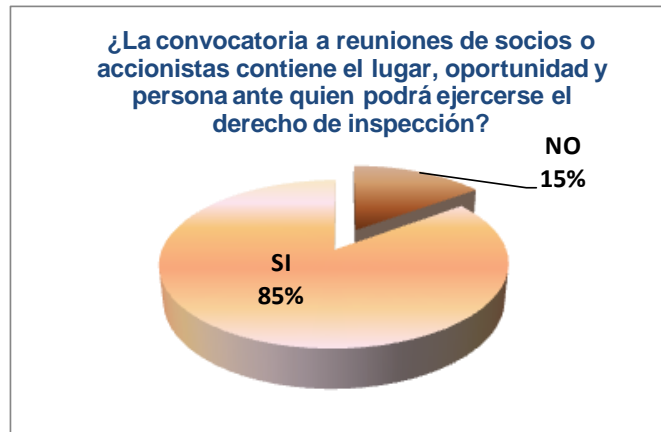


Al respecto es de señalar que la experiencia en las labores de supervisión, han puesto en evidencia en innumerables ocasiones, que la confianza que genera la familiaridad o los parentescos en los asociados y los administradores, hacen que se omitan los formalismos legales para convocar a las reuniones de máximo órgano social, formalismos cuya desatención se esgrimen después, cuando el conflicto está dado. Por tal razón, el hecho de que el 41% de las empresas esté dando pasos que van más allá del cumplimiento de la ley permite apreciar el crecido interés por adoptar medidas que garanticen una total participación de los asociados y así subsanar, preventivamente, cualquier deficiencia relacionada con la falta de asistencia de alguno de ellos.

Observando por tipo societario, esta práctica se da casi por igual en las distintas empresas, en niveles que alcanzan cifras de 40.9% en las SAS, 41.5% en las limitadas y 42.7% en las anónimas.



Por otro lado, un 15% de las empresas (3.345 de la muestra) afirma que la convocatoria que se les hace a las reuniones de socios o accionistas, carecen de la información correspondiente al derecho de inspección de los libros y documentos sociales a la que tienen derecho los propietarios, antes de la celebración de la reunión.



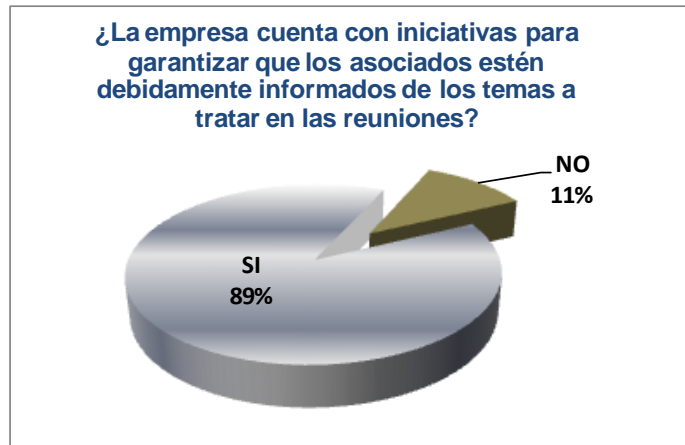
Garantizar el efectivo ejercicio del derecho de inspección es permitir que el socio o accionista tenga un adecuado acceso a la información sobre la cual va a tomar decisiones. Tener claridad en este procedimiento permitirá a la sociedad desgastes administrativos que son generados por los conflictos suscitados por la





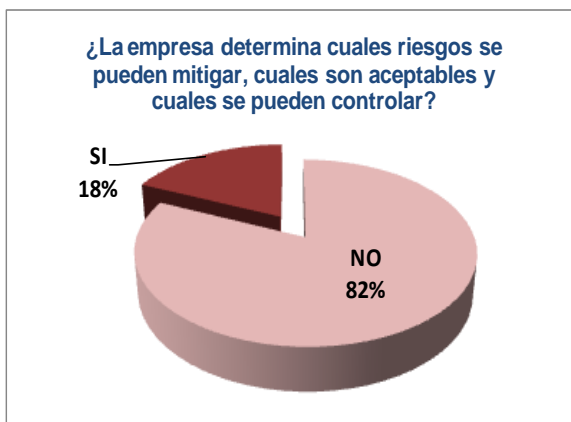
falta de esta práctica y que son quejas muy usuales que se presentan ante la Superintendencia de Sociedades.

En cuanto a la pregunta de si la empresa tiene iniciativas para garantizar que los asociados estén debidamente informados de los temas a tratar en las reuniones un número de 2.453 empresas (11% del total) dicen no tenerlas según el siguiente gráfico:



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

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



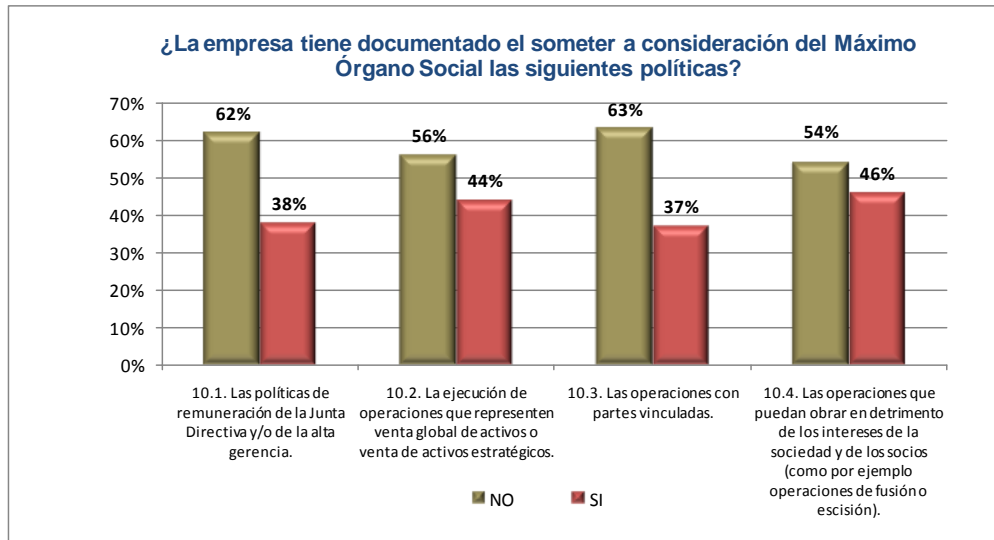
El 82% (una cantidad de 18.286 empresas) dice no tener reglamento interno sobre el funcionamiento de la reunión del Máximo Órgano Social. Si bien no existe exigencia legal en ese sentido, es una buena práctica de gobierno corporativo orientada al logro de una buena fluidez durante una reunión, con una clara asignación de tareas que van desde una certera toma de decisiones hasta un





seguimiento a las medidas adoptadas.

Mientras tanto, y como se puede apreciar en el siguiente gráfico, más de la mitad de la muestra de sociedades omite documentar el someter a consideración del máximo órgano social, temas de trascendencia para el desarrollo de la empresa, como decisiones de fusión o escisión, venta global de activos o la remuneración de los gerentes o de los miembros de junta directiva.



### III. DIRECTORIO O JUNTAS DIRECTIVAS

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





De acuerdo con el gráfico anterior el 56% de las empresas de la muestra carecen de una Junta Directiva.

Analizando por tipo societario se observa en el siguiente gráfico que, efectivamente, las sociedades anónimas son el tipo societario que más juntas directivas tiene, puesto que es un mínimo legal para ellas. Existe un 7% de estas empresas que no estarían cumpliendo con esta normatividad.



Así mismo en el 41.7% de las sociedades colectivas se cuenta con este órgano de administración.

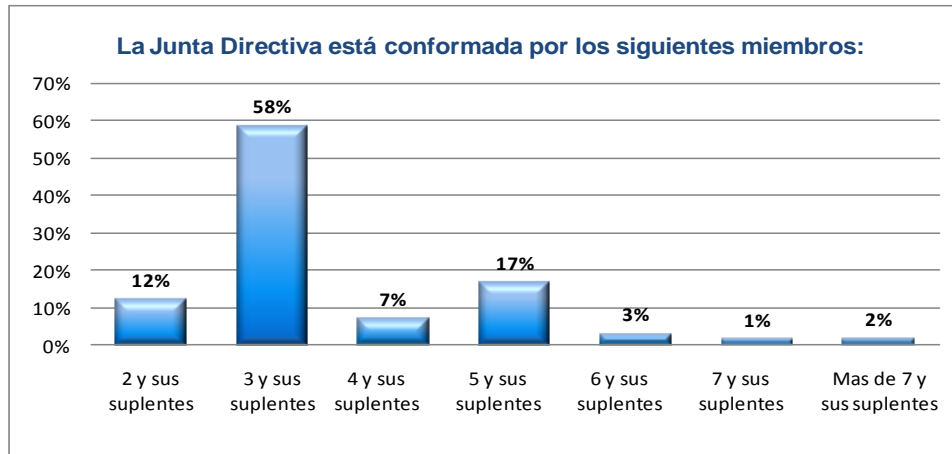
### Conformación de las Juntas Directivas:

Si bien la aplicación de buenas prácticas, como la de la conformación de una Junta Directiva, son más comunes en los países desarrollados, donde los





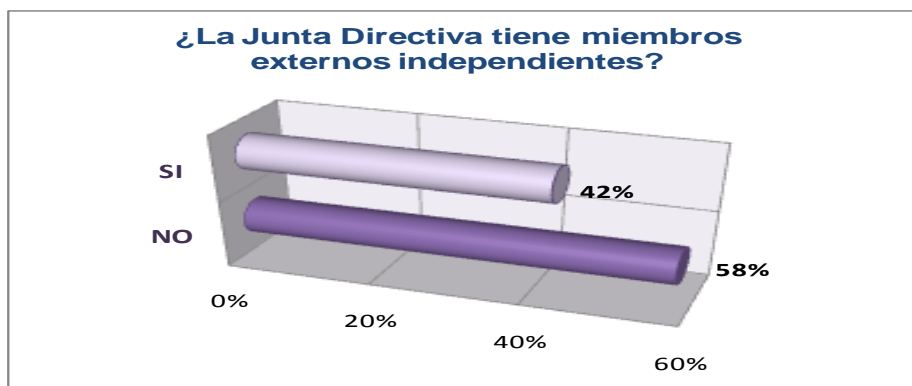
inversionistas son cada vez más de carácter institucional, es importante conocer cómo se han ido introduciendo estas estructuras en nuestras empresas.



El gráfico anterior muestra que en nuestro país, más de la mitad de las juntas directivas están conformadas por tres miembros principales y sus respectivos suplentes. El 17% por 5 principales con sus suplentes.

### Miembros Independientes:

Una determinación que ha venido tomando fuerza y que aplica un 42% de las empresas es la estratégica decisión de incluir en la conformación de sus juntas directivas miembros externos independientes (definidos como aquellos que no tienen vinculación ni con los administradores ni con los asociados de la empresa), con la expectativa de que aporte otras metodologías o perspectivas para el análisis de problemas o situaciones que aporten soluciones diferentes a las usuales.



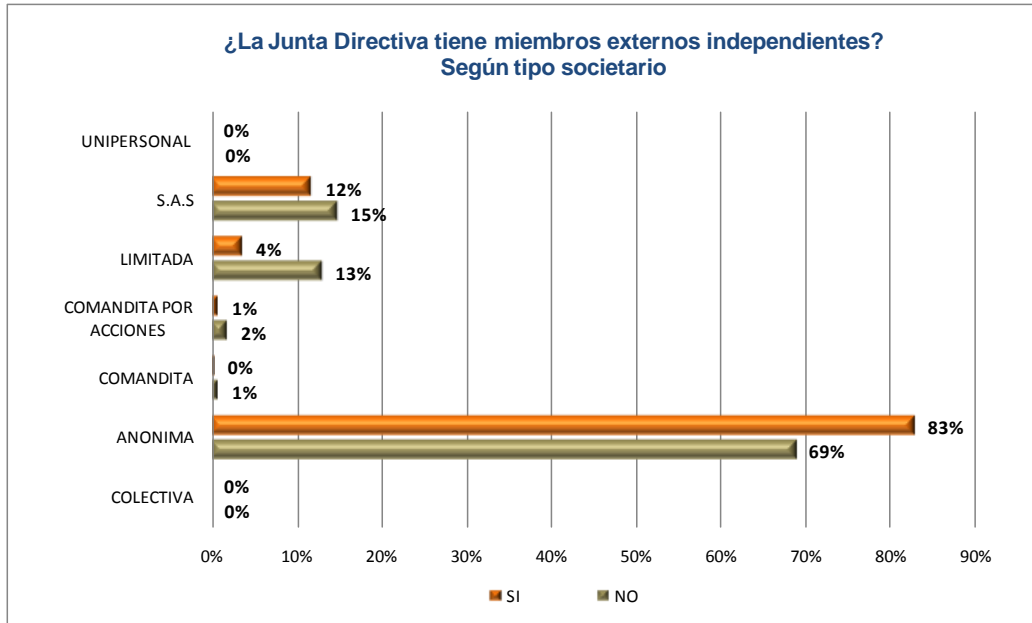


Este tipo de determinaciones es vital para el buen desempeño de las empresas, por cuanto los miembros independientes, basados en su idoneidad y prestigio profesional, pueden adoptar determinaciones con criterio objetivo, al estar ajenos a los conflictos de interés u otro tipo de intereses.

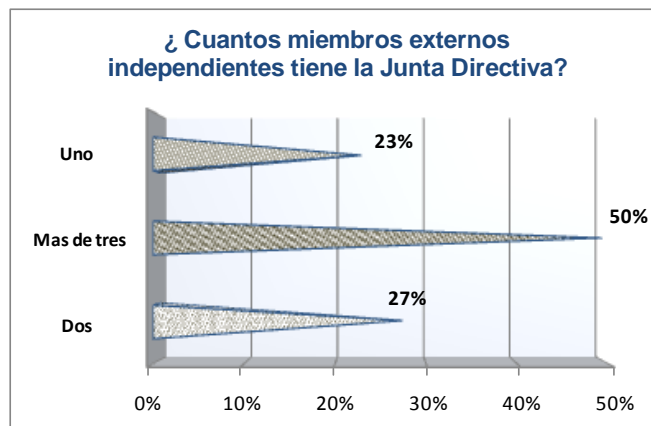
Por tamaño, quien más a recurrido a conformar Juntas Directivas con la participación de miembros externos al negocio, es la empresa mediana, seguida por la gran empresa, de acuerdo con el siguiente gráfico:



Por tipo societario, es la sociedad anónima la que concentra la mayoría de las juntas directivas mixtas, es decir, conformada por miembros afines al negocio y por miembros externos independientes. Más conservadora y centrada en lo suyos, se comportan las sociedades limitadas, pues solamante el 4% de estas empresas cuentan con Juntas Directivas con miembros externos.



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

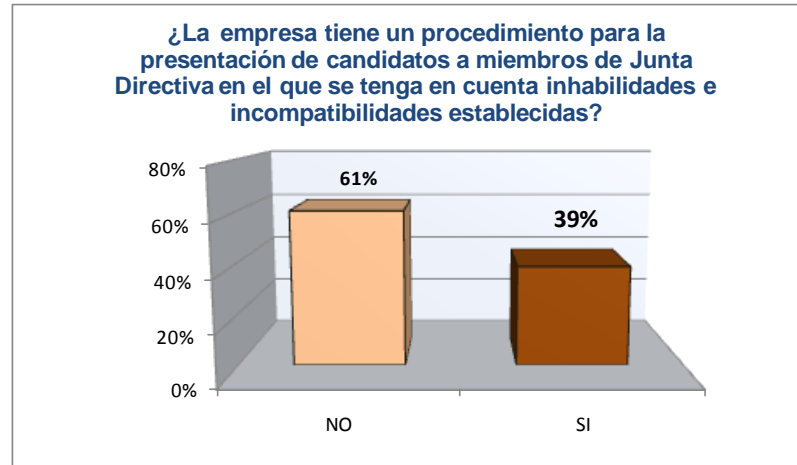


En la mitad de las empresas, sus Juntas Directivas utilizan más de tres miembros externos, lo cual indica la importancia que va tomando en las empresas del sector real una opinión objetiva e independiente.

### Selección de miembros de juntas directivas:

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





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

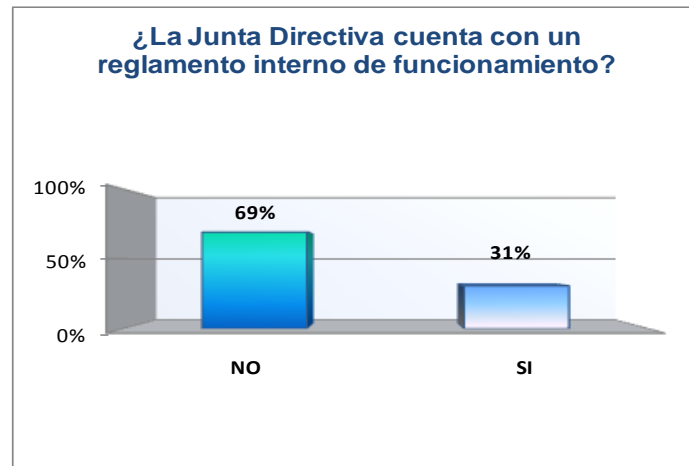
En el gráfico que viene a continuación se evidencia que más de la mitad de las empresas no tiene documentado que para la designación de los miembros de este órgano de administración se tenga en cuenta la experiencia, calificación y prestigio profesional.



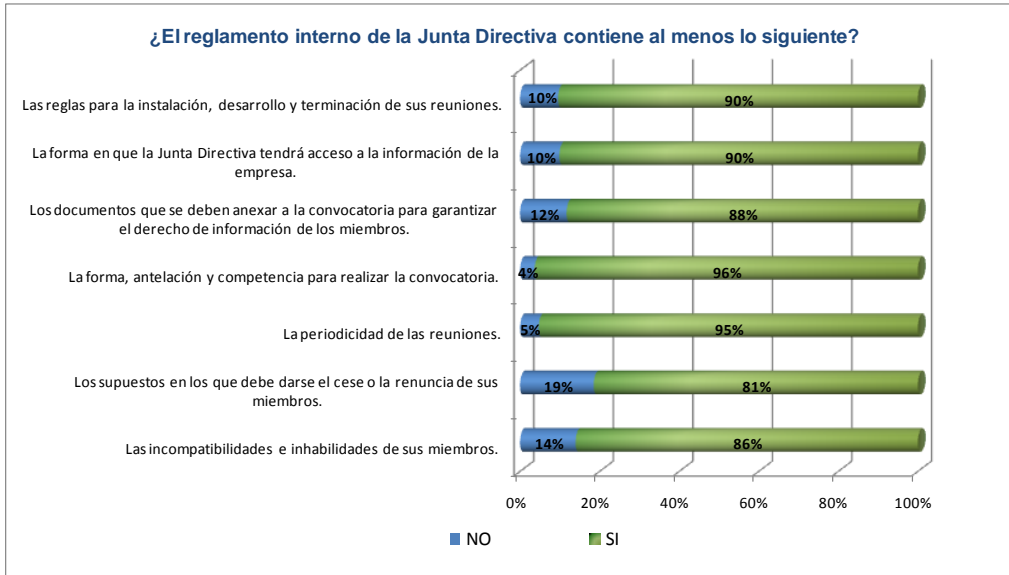


### Funcionamiento de las Juntas Directivas:

El 69% de las Juntas Directivas no cuenta con un reglamento interno para su funcionamiento. Documento que debe contener y detallar las obligaciones y lealtad de sus miembros, la exigencia de confidencialidad sobre las operaciones de la empresa y sobre las decisiones de la Junta. Igualmente debe expresar con claridad las funciones y los deberes que le competen, como la aprobación de las estrategias, el nombramiento o retiro de los directivos o la determinación de las políticas que impidan abusos en el uso de los activos de la sociedad, cuando no correspondan al desarrollo del objeto social.

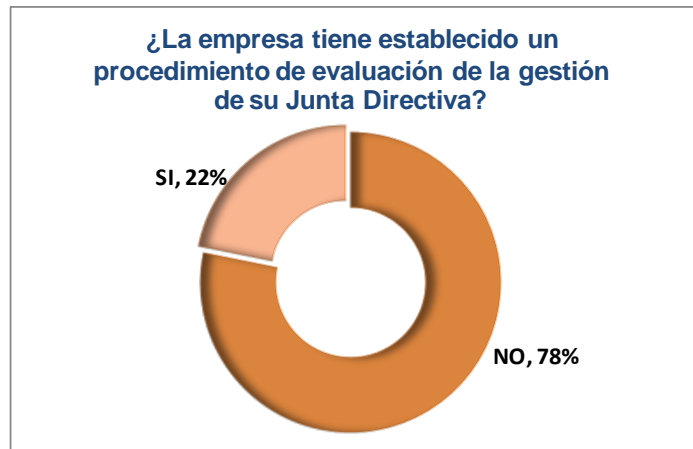


En aquellas en que existe un reglamento (31%), en una alta proporción (entre el 81% y el 96%), se cumplen las principales disposiciones respecto a la instalación y desarrollo de sus reuniones; al acceso a la información de la empresa; a los documentos y manejo de las formalidades para las convocatorias a sus propias reuniones y al formalismo, antelación y periodicidad que corresponden. Además, a la aplicación del régimen de inhabilidades e incompatibilidades determinadas de acuerdo con el siguiente gráfico:



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

No obstante la amplia implementación que van teniendo tanto la conformación como las funciones de las Juntas Directivas, es muy escasa la existencia de un instrumento que permita evaluar las actuaciones de la misma (tan solo en el 22% de las empresas) según el siguiente gráfico:



De esas 4.906 empresas que sí tienen la forma de evaluar la gestión de sus Juntas, el 92% manifiesta tener claramente determinada la periodicidad y los responsables de realizarla.





Es pertinente mencionar que un proceso de evaluación de la gestión de las juntas permitiría mejorar su desempeño y fijar y lograr objetivos que agreguen valor.

### Conformación de comités:

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

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

De acuerdo con el siguiente gráfico:



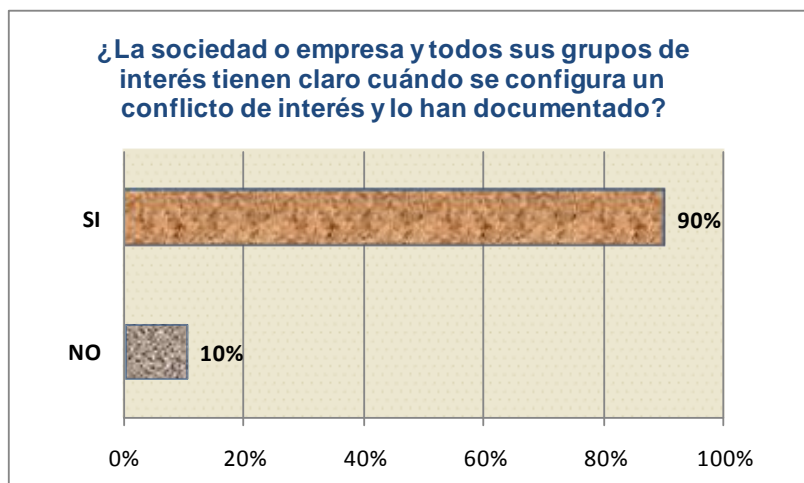


El 15% de las empresas cuenta con un comité de auditoría, el 12% de ellas con un comité de nuevos negocios e inversiones, comités de riesgos y de nombramientos y remuneraciones, en proporción del 11% cada uno.

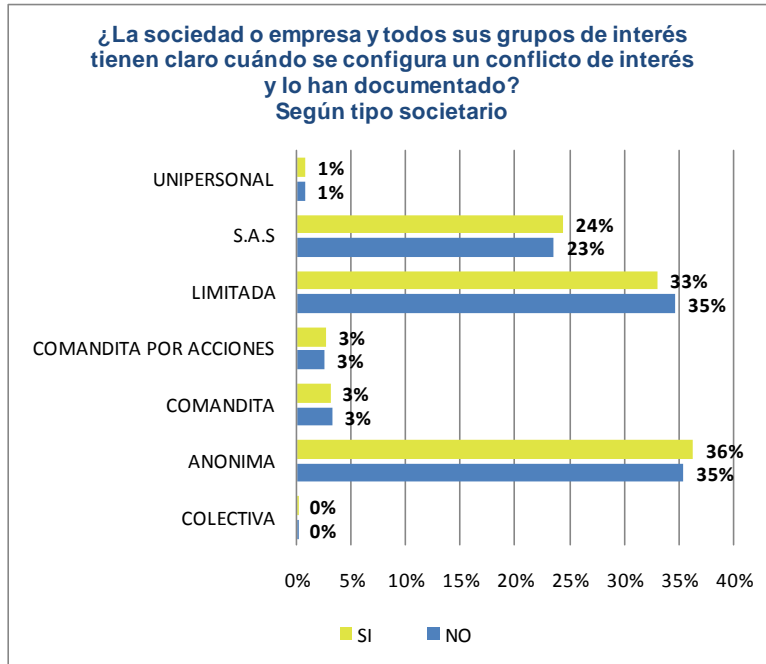
Las sociedades anónimas son el tipo societario que presenta más comités en sus juntas, precisamente porque son las sociedades que, por exigencia legal, deben tener juntas directivas.

#### IV. CONFLICTOS DE INTERÉS

Existe un buen cubrimiento del concepto “conflicto de interés” para un número de 20.070 empresas y sus grupos de interés. Además, un 90% de ellas tiene clara la revelación que debe hacerse al respecto.



Por tipo de empresa, nuevamente la sociedad anónima responde con mayor contundencia a las exigencias legales y previsivas en esta materia, pues de las respuestas afirmativas, la anónima aporta un 36%, seguida por la sociedad limitada.



Al mismo tiempo, un 97% de las empresas responden afirmativamente que deben abstenerse de votar cuando se presente un conflicto de interés en temas desarrollados durante una reunión del máximo órgano social.





### V. TRANSPARENCIA DE LA INFORMACIÓN

En más de la mitad de las empresas no se recurre a la utilización de procedimientos que permitan documentar las solicitudes que hacen los propios socios o accionistas de las mismas.



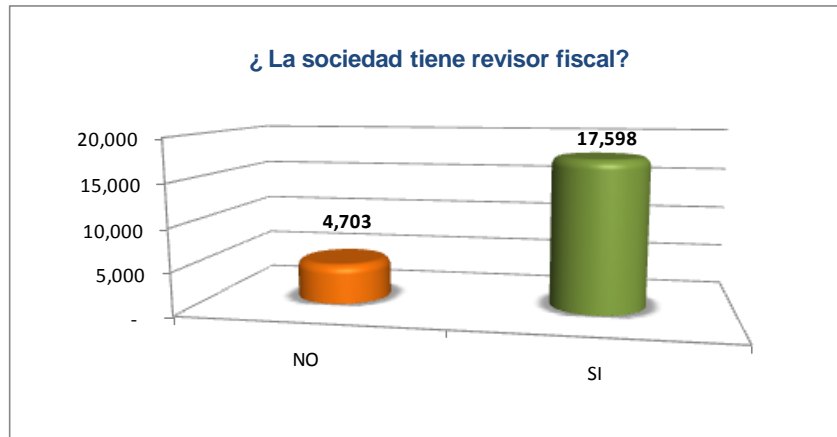
Respecto de información relativa a operaciones que impliquen riesgo en su participación social para los accionistas, un número de 16.700 empresas informa que posee los mecanismos idóneos para tal fin.



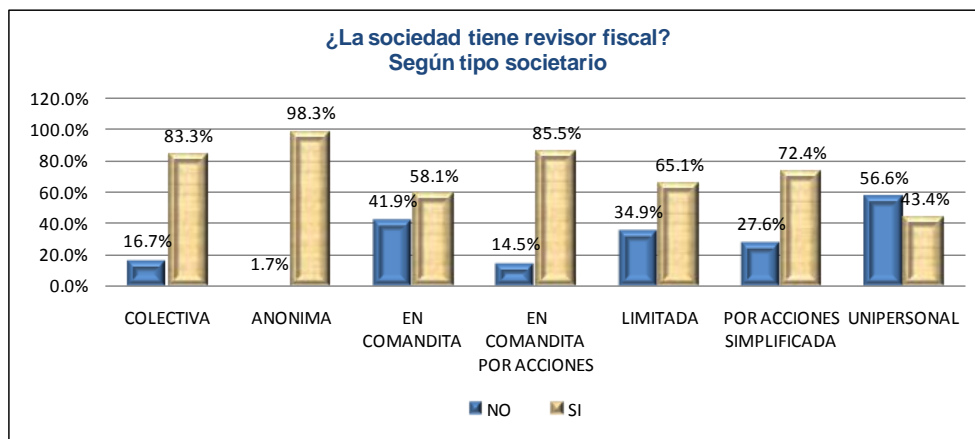
Al respecto es importante mencionar que unos adecuados canales de comunicación permiten satisfacer la necesidad de mantener informados a los asociados, especialmente a los que no hacen parte de la administración, quienes podrán obrar de conformidad y proteger sus intereses.



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



El 79% responde afirmativamente, siendo la sociedad anónima aquella en donde se da su existencia en mayor proporción (98.3%), que no obstante por ser de obligatorio cumplimiento en las sociedades por acciones, debería ser de un 100%.



Las sociedades en comandita por acciones, en proporción del 85.5% y la colectiva (83.3%). El más reciente tipo societario, las sociedades por acciones simplificada (SAS), emplean en un 72.4%, la figura del revisor fiscal.

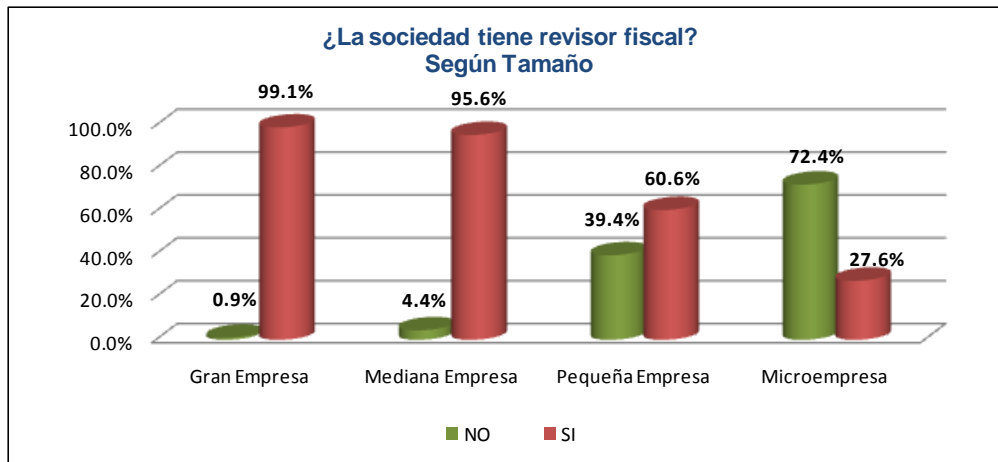
En cuanto los demás tipos societarios, legalmente están obligados siempre y cuando cumplan los montos de activos o de ingresos fijados en el parágrafo 2º del artículo 13 de la Ley 43 de 1990 (Oficio 220-039060 del 11 de febrero de 2009), esto es que sus activos brutos, a 31 de diciembre del año inmediatamente



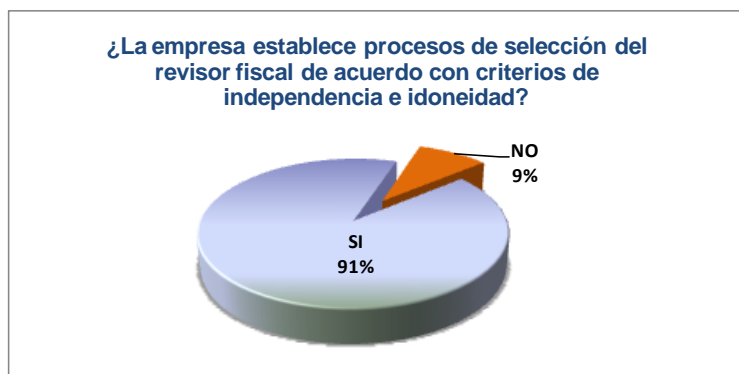


anterior, sean o excedan el equivalente de cinco mil salarios mínimos y/o cuyos ingresos brutos durante el año inmediatamente anterior sean o excedan al equivalente a tres mil salarios mínimos.

Considerando el tamaño de la empresa, el 99.1% de las grandes empresas, cuentan con revisor fiscal; la mediana, en proporción del 95.6%; el 60.6% de la pequeña empresa, y el 27.6% de las microempresas, tienen también revisor fiscal.



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



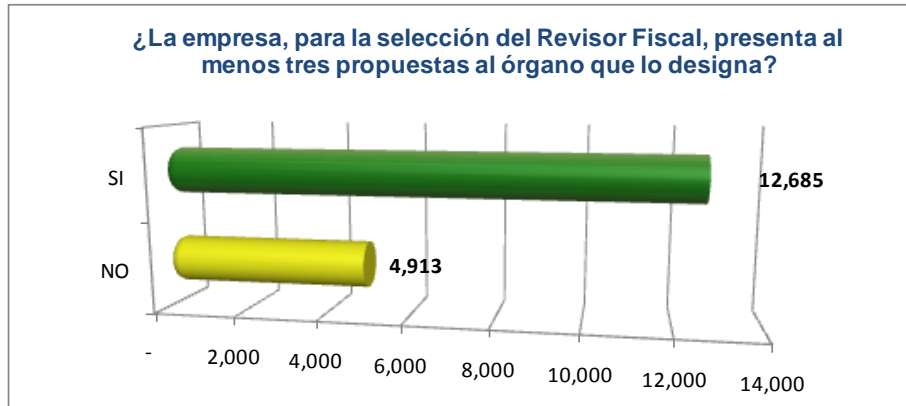
Este tipo de procesos garantiza que la labor del revisor fiscal se edifique sobre criterios objetivos y ajenos a influencias o presiones de cualquier tipo y se favorezcan intereses de unos pocos, lo cual puede poner en riesgo la confiabilidad, utilidad y oportunidad de la información empresarial.







Finalmente, el 72% de las 17.598 que tienen revisor fiscal, presentan a los órganos encargados de su designación, por lo menos tres propuestas para su selección.



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

### VI. SOCIEDADES DE FAMILIA

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



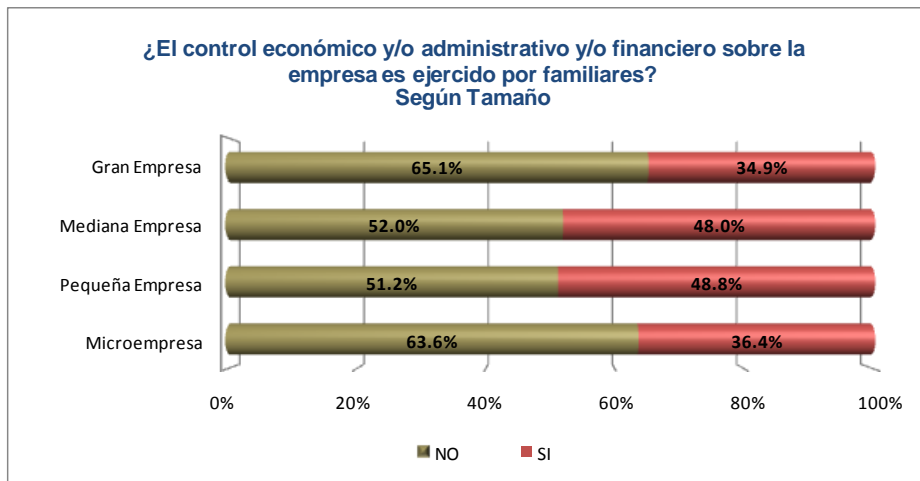


Estas empresas generan un significativo número de empleos directos y unos ingresos y activos representativos como se muestra en la siguiente tabla:

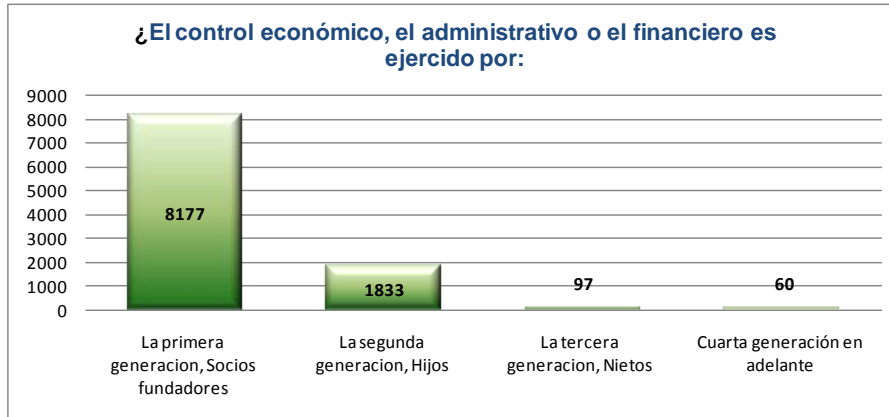
Sociedades de Familia		Cifras en billones de \$	
No. de Empresas	No. de Empleos	Ingresos Totales	Activos
10,167	710,466	\$108.48	\$124.86

Se aprecia que son sociedades que generan alrededor de \$108 billones en ingresos operacionales, cercanos a los \$165.3 billones del presupuesto general de la nación para la vigencia fiscal de 2012, con lo cual se destaca la importancia de estas empresas en la economía nacional.

De acuerdo con el análisis por tamaño presentado a continuación:



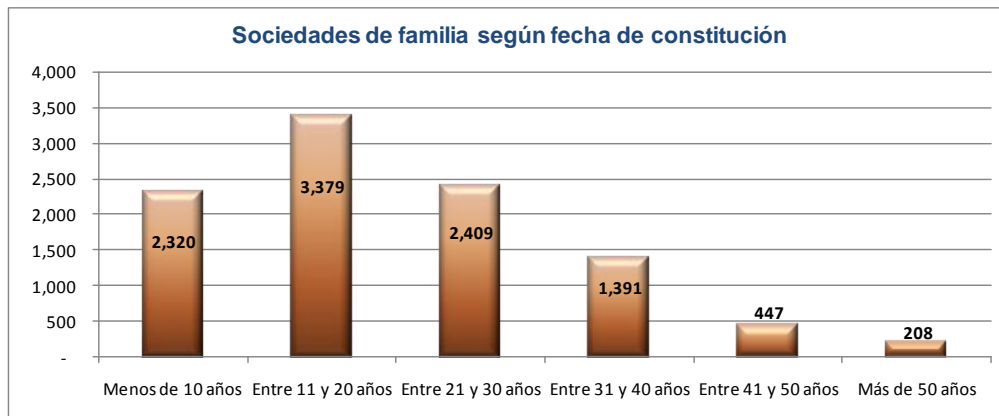
Se aprecia que casi el 50% de las sociedades medianas y pequeñas son de familia. Más del 60% de las grandes y micro empresas no corresponden a este tipo de empresas.



El anterior gráfico muestra la alta participación de la primera generación en el control de la empresa, esto es el 80.4% es decir 10.167 empresas están en la primera generación o están siendo gobernadas por los socios fundadores.

En 1.833 sociedades (18%), el control está bajo la dirección de la segunda generación; menos del 1%, corresponde a la tercera generación y tan solo 60 empresas de la muestra estudiada y que están bajo la dirección de la familia, han llegado hasta la cuarta generación.

Según el siguiente gráfico que muestra el grado de antigüedad de las empresas analizadas:

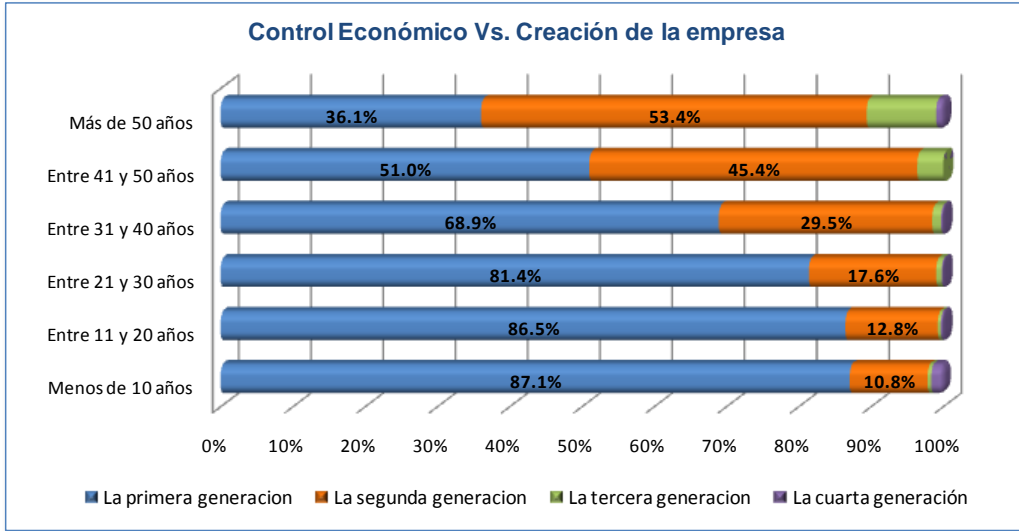


Se observa que aparecen 208 empresa con más de cincuenta años contados desde la fecha de su constitución; 447 empresas están entre los cuarenta y los cincuenta años. Y el mayor número de empresas está entre el rango de 11 y 20 años.

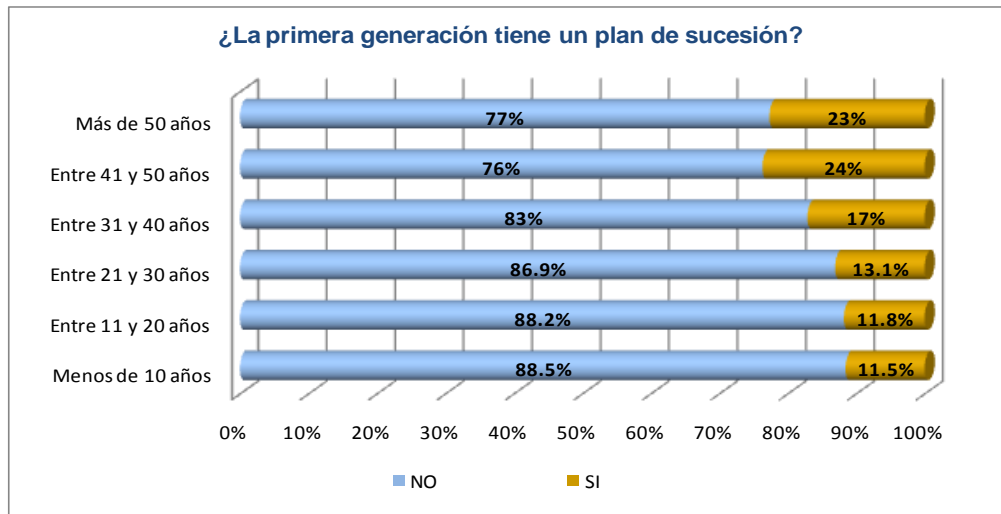




El análisis cobra mayor importancia cuando detallamos la antigüedad de la empresa frente a la generación que ejerce el control y en el siguiente gráfico se aprecia como en el 36.1% de las empresas de mas de 50 años está gobernando aún la primera generación y en el 53.4% la segunda generación.



Un riesgo latente de perdurabilidad empresarial se detecta cuando no se cuenta con planes de sucesión. Estadísticamente entre el 10% y 15% de las empresas familiares llegan a la tercera generación y de acuerdo con el siguiente gráfico:



La mayoría de sociedades que están en primera generación no tienen un plan de sucesión lo cual las pone en una situación de mayor vulnerabilidad.



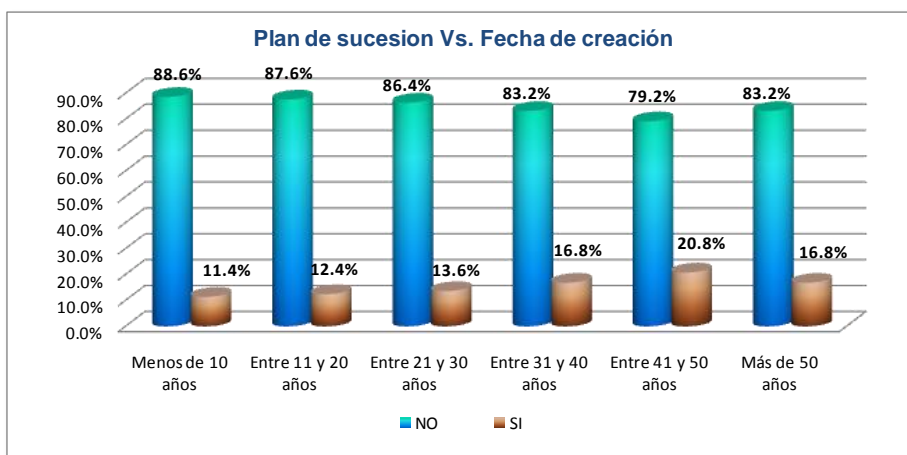


Realizando el análisis de manera general los planes de sucesión y retiro de socios fundadores y de acuerdo con el gráfico descrito a continuación, tan solo en 1.379 sociedades (13.5%) se ha tenido la previsión de establecer este tipo de plan.



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

Revisando estos planes frente a la antigüedad de las empresas se tienen los resultados que se muestran en el gráfico enunciado a continuación:

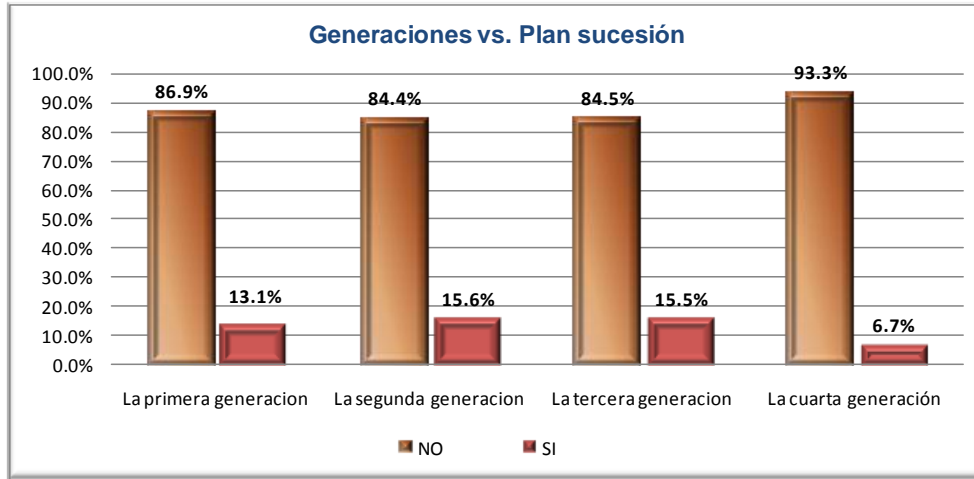


Las empresas con más de cincuenta años, en su gran mayoría (83.2%) no cuentan con un plan de sucesión y las que están en el rango de 41 a 50 años tan solo el 20.8% de ellas ha elaborado este plan.



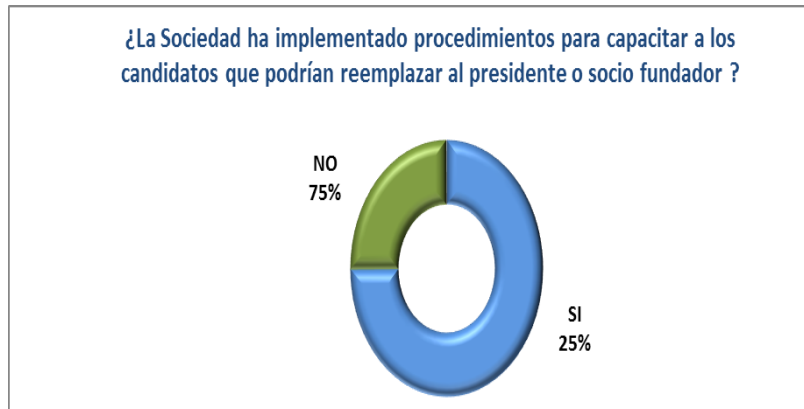


Adelantando el estudio por la generación que está ejerciendo el control tenemos:



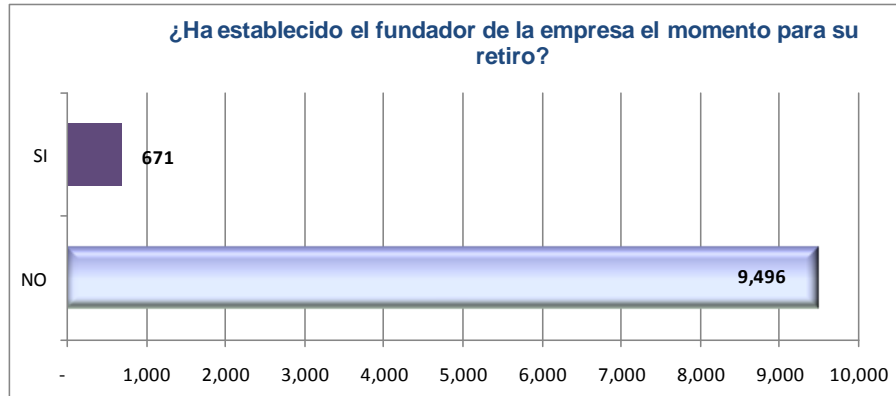
Que tan solo el 13.1% de las sociedades que están en primera generación (recordemos que son el 80.4% del total de empresas) cuentan con planes de sucesión.

Respecto de la preparación del sucesor, tan solo en un 25% de las empresas familiares se cuenta con un procedimiento ya implementado para lograr el objetivo.

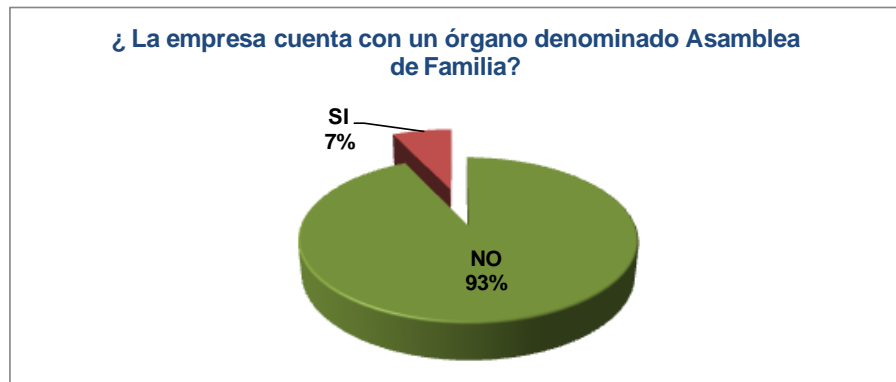


Más preocupante para la perdurabilidad de las empresas, es el hecho de que solamente en 671 (el 6.5% de las empresas familiares), su fundador tiene establecido el momento de su retiro.

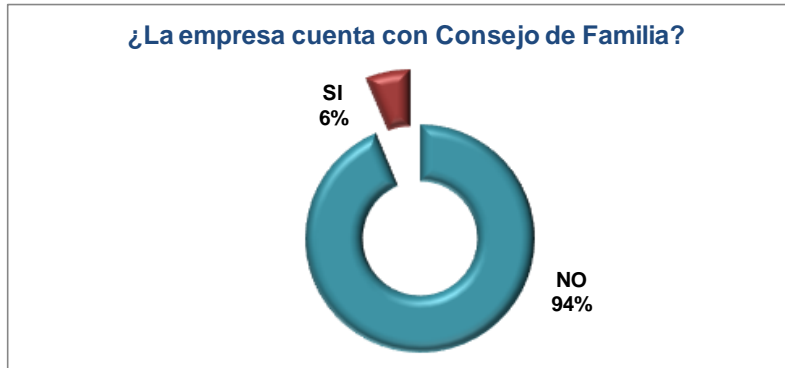




De otra parte y respecto a los órganos consultivos de las sociedades de familia se preguntó a las sociedades supervisadas si contaban con asamblea y consejo de familia ante lo cual respondieron como se muestra en los siguientes gráficos:



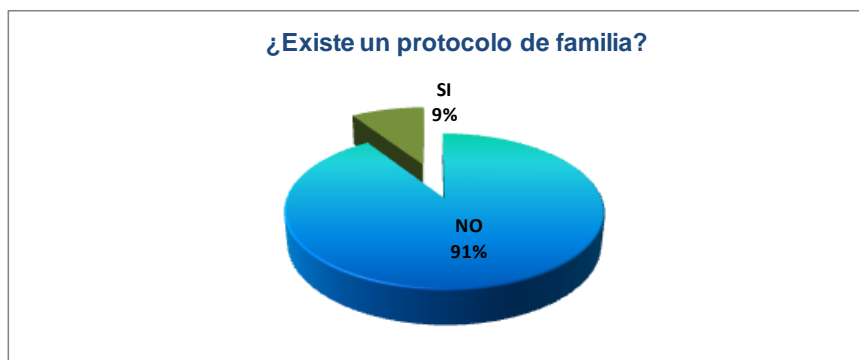
En el 93% de los casos no se cuenta con Asamblea de Familia (órgano de máximo rango jerárquico familiar), la cual debe ser conformada por los miembros unidos entre si por vínculos consanguíneos y único civil. La función de este órgano es netamente orientadora y conciliadora de las posiciones de los familiares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



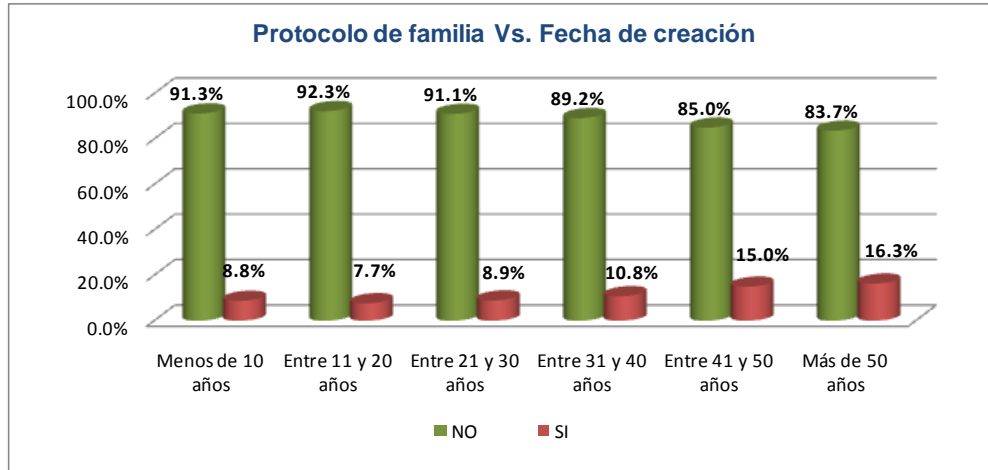
Respecto de un Consejo de Familia, el cual debe ser conformado por los miembros de la Asamblea de Familia, que tiene entre varias funciones la de servir de órgano consultivo para la junta directiva y decidir los asuntos relativos a las relaciones de los miembros de la familia con la sociedad de la familia, es también muy escasa su presencia en nuestras sociedades: tan solo el 6% reporta su existencia.

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

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



Solamente el 9% de las empresa tienen un protocolo de familia, hecho que es concordante con la escasa existencia de las Asambleas de Familia, los Consejos de Familia y con la edad de las empresas.



El gráfico anterior señala que tan solo el 16.3% de las empresas con más de 50 años tiene un protocolo de familia. Y en empresas entre 41 y 50 años únicamente el 15% cuenta con esta clase de documento.

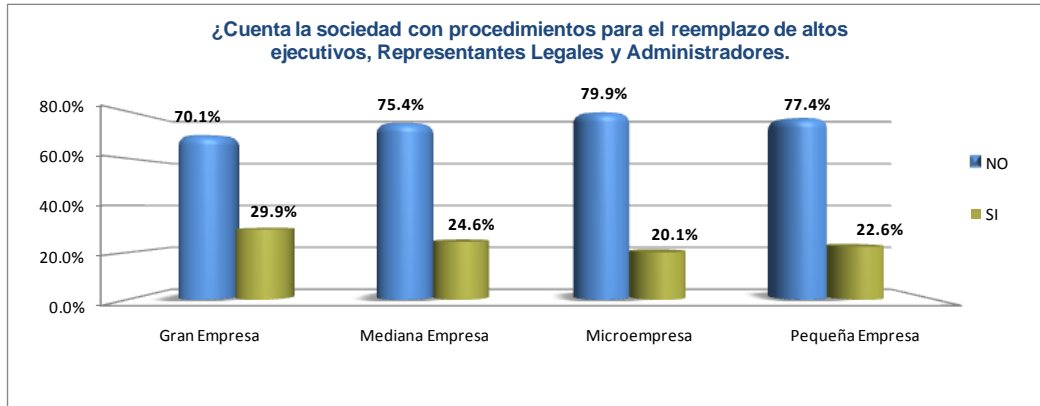
## VII. PROCESOS DE SUCESIÓN DE ADMINISTRADORES



Tampoco tienen las empresas, salvo el 24% de ellas, procedimientos para designar los ejecutivos, representantes legales y administradores que reemplazarían a los actuales. Falencia que se presenta en todas las sociedades, sin importar su tamaño.



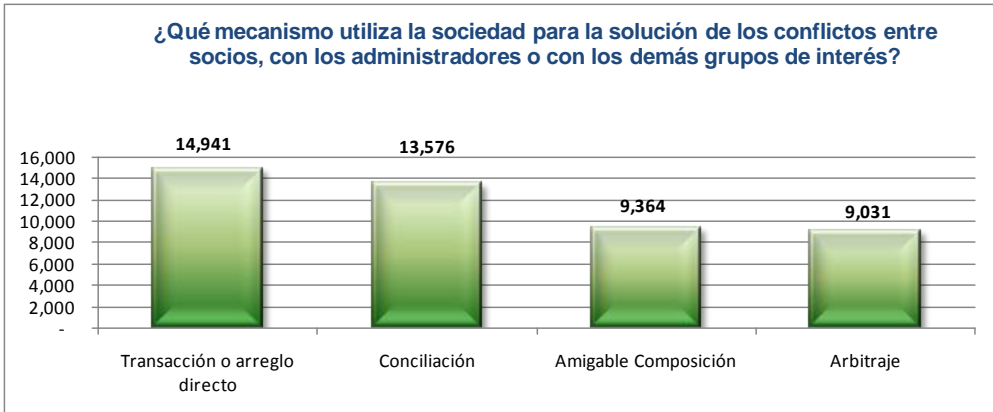
En la gran empresa, donde podría pensarse que existe una mayor atención a estos temas, no difieren mucho de las actuaciones de las otras empresas: solo el 29.9% de las que están en este rango, tienen establecido el procedimiento.



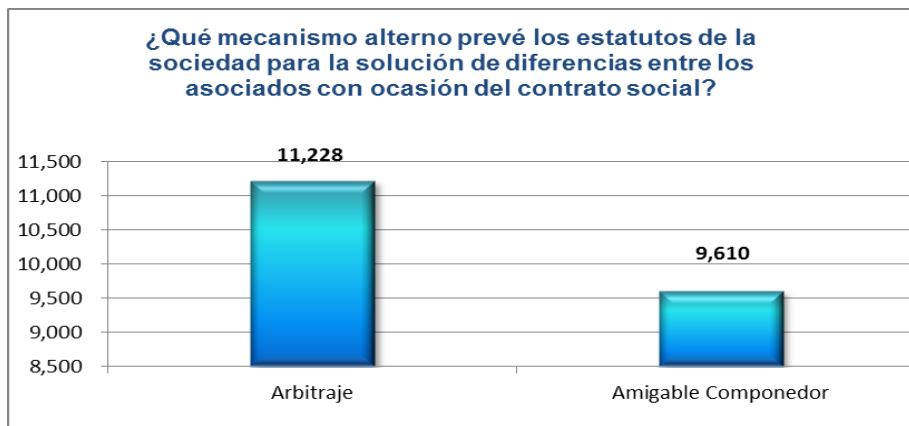
Al respecto es importante señalar que los dirigentes de una compañía deben tomar conciencia y prepararse para el momento del traslado de la conducción de los negocios con el fin de no afectar la marcha de las actividades empresariales.

### VIII. RESOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS

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



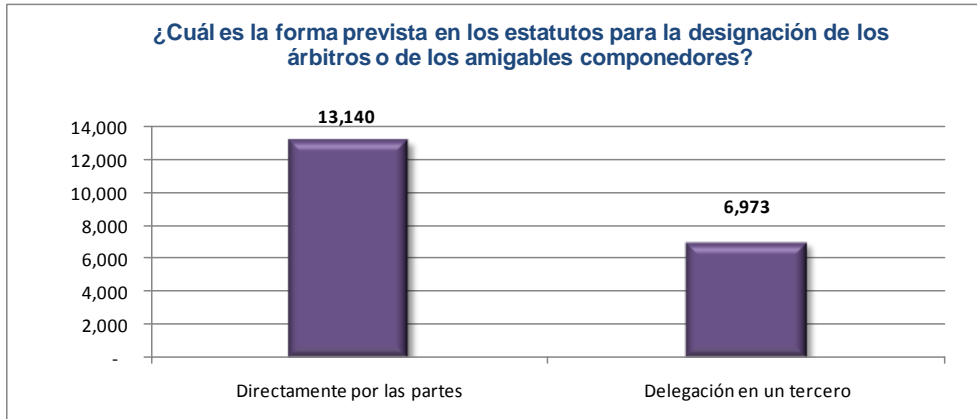
De acuerdo con el siguiente gráfico:



En el plano netamente de los asociados las empresas acuden o bien al arbitraje o bien al amigable compondor buscando soluciones más expeditas a sus diferencias.

A continuación se muestra como los estatutos de las empresas contemplan en mayor medida, para la solución de diferencias, respecto de los árbitros o de los amigables compondores, la opción de “directamente por las partes”. En segundo lugar delegan a un tercero.





Salvo en la tercera parte de las sociedades, las empresas no seleccionan de antemano un centro de conciliación y arbitraje para dirimir sus diferencias, tal como se observa en la siguiente gráfica:



Elaboró:

GRUPO DE BUENAS PRÁCTICAS Y PEDAGOGÍA EMPRESARIAL  
SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES

Correo electrónico: LuzM@supersociedades.gov.co

